



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

TEMA:

**GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS JUNTAS ADMINISTRADORAS DE
AGUA POTABLE DE IBARRA. CASO BASE JUNTA COCHAS LA MERCED**

Trabajo de Grado previo a la obtención del Título de Magíster en Finanzas Mención Dirección

AUTORA: Ing. María José Meneses Gudiño

TUTOR: Dr. Oswaldo Roberto Lara Castro, Msc.

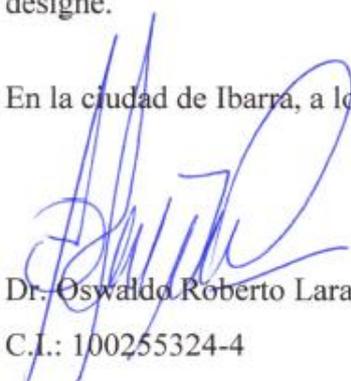
IBARRA – ECUADOR

2022

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Grado Titulado **“GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA POTABLE DE IBARRA. CASO BASE JUNTA COCHAS LA MERCED”**, presentado por: **María José Meneses Gudiño**, para optar por el grado de Magister en Finanzas, mención Dirección Financiera, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación privada y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 29 días del mes de noviembre del 2021.



Dr. Oswaldo Roberto Lara Castro, Msc.

C.I.: 100255324-4

TUTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD	100354887-0		
APELLIDOS Y NOMBRES	Meneses Gudiño María José		
DIRECCIÓN	Calle Marco Tulio Hidrobo y Eduardo Almeida.		
EMAIL	majitos30_91@hotmail.com / mjmenesesg@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO	S/N	TELÉFONO MÓVIL	0984506835

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA POTABLE DE IBARRA. CASO BASE JUNTA COCHAS LA MERCED”.
AUTORA:	María José Meneses Gudiño.
FECHA: DD/MM/AAAA	24/01/2022
PROGRAMA	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Magíster en Finanzas Mención Dirección Financiera.
TUTOR	Dr. Oswaldo Roberto Lara Castro, Msc.

2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de enero del año 2022.

LA AUTORA:



Ing. María José Meneses Gudiño

C.I.: 1003548870

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a Dios, a mi Madrecita que me guía y me cuida desde el cielo, a mi esposo y a mi bebito Leonel Alejandro que viene en camino, quienes fueron mi inspiración y pilar fundamental en el trayecto de este objetivo propuesto en mi vida.

A toda mi familia Meneses, por su apoyo, consejos y amor incondicional en cada momento de mi vida, por motivarme siempre a dar lo mejor de mí en cualquier circunstancia; ser mejor persona y profesional para cumplir con mis sueños.

“Nunca pienses en el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”. Albert Einstein

“El éxito depende del esfuerzo”. Sófocles

María José.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría, fortaleza y salud en este tiempo de pandemia que atravesamos a nivel mundial y aun así permitirme culminar mis estudios, siendo mi guía en todo este trayecto.

Mi gratitud inmensa a mi esposo Alexis Yépez, por su amor, paciencia y apoyo incondicional en todo momento, por ser siempre mi guía y mi ejemplo de superación.

Le agradezco infinitamente a mi Abuelita por ser mi ejemplo de fortaleza y lucha constante, por apoyarme en todo momento y motivarme a seguir adelante cada día y jamás rendirme.

A mis hermanos Fabián, Guadalupe, Yahayra, Pedro, Franklin, Fausto, Enrique, Consuelo y Silvia, quienes siempre han sido mi ejemplo de trabajo arduo y honesto.

De manera especial agradezco a los miembros de la Directiva de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced y a todos sus usuarios, por permitirme desarrollar mi trabajo de investigación en su Comunidad.

A mi Tutor Dr. Oswaldo Roberto Lara, Msc., y Asesor Dr. Rodrigo Galindo Msc., por su disposición, orientación y comentarios desde el inicio, desarrollo y culminación del presente trabajo.

A todos quienes, de una u otra manera asistieron con la elaboración de este proyecto de investigación.

María José.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	ii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	iii
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA	iii
2. CONSTANCIAS	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Preguntas directrices de la investigación.....	5
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4. Justificación de la Investigación.....	6
CAPÍTULO II.....	11
2. MARCO REFERENCIAL	11
2.1. Marco Teórico	11
2.1.2. Gestión Financiera.....	11
2.2. Marco Legal.....	18
CAPÍTULO III	26
3. MARCO METODOLÓGICO	26
3.1. Descripción del área de estudio/Grupo de estudio	26
3.2. Enfoque y tipo de investigación	29
3.3. Tipo de investigación	29
3.4. Procedimientos	29
3.4.1. Entrevista.....	30
3.4.2. Encuesta	31

3.4.3. Análisis de textos y documentos históricos.....	31
3.5. Población	32
3.6. Muestra	32
3.7. Consideraciones bioéticas	33
3.7.1. Beneficencia	33
3.7.2. Precaución	33
3.7.3. Responsabilidad	33
3.7.4. Justicia.....	34
3.7.5. Autonomía.....	34
CAPÍTULO IV	35
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	35
4.1. Entrevistas a los miembros de la directiva de la Junta Administradora de Agua Potable “Cochas La Merced”	35
4.2. Cuestionario de encuesta de satisfacción a usuarios de la Junta Administradora de Agua Potable “Cochas La Merced”.....	40
4.3. Resultados de los instrumentos de investigación	61
CAPÍTULO V	62
5. PROPUESTA.....	62
5.1. Antecedentes.....	62
5.2. Justificación.....	62
5.3. Objetivo general	63
5.3.1. Objetivos específicos.....	63
5.4. Proceso Administrativo	65
5.4.1. Misión.....	65
5.4.2. Visión	65
5.4.3. Principios.....	65
5.4.4. Valores.....	66
5.4.5. Equipo de trabajo – Nombramiento de la Junta.	66
5.4.6. Organigrama Estructural.....	67
5.4.7. Manual de funciones de los miembros la Junta.....	67
5.4.8. Análisis FODA	75
5.4.8.1. Componentes Análisis FODA	75
5.4.8.2. Desarrollo del FODA	76
5.4.8.3. Matriz FODA de Síntesis Estratégica.....	78
5.4.8.4. Conclusión de la Matriz FODA.....	80
5.4.9. Análisis PESTEL.....	81

5.4.9.1.	Factores Políticos.....	82
5.4.9.2.	Factores Económicos.....	82
5.4.9.3.	Factores Sociales.....	83
5.4.9.4.	Factores Tecnológicos.....	83
5.4.9.5.	Factores Ecológicos.....	84
5.4.9.6.	Factores Legales.....	85
5.4.10.	Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	85
5.4.10.1.	Mapa Estratégico.....	86
5.4.10.2.	Análisis del Mapa Estratégico.....	88
5.4.10.3.	Indicadores de los Objetivos Estratégicos del CMI.....	89
5.4.10.4.	Metas, mediciones y alternativas estratégicas.....	90
5.4.10.5.	Cadena de Valor.....	92
5.4.10.6.	Gráfico de la Cadena de Valor.....	94
5.5.	Proceso Contable.....	95
5.5.1.	Documentos y comprobantes de venta.....	95
5.5.2.	Plan de Cuentas.....	96
5.5.3.	Libro Diario.....	98
5.5.4.	Mayorización.....	98
5.5.5.	Estados Financieros.....	99
5.6.	Proceso Financiero.....	104
5.6.1.	Plan Operativo Anual (POA).....	105
5.6.2.	Elaboración del presupuesto financiero.....	107
5.6.3.	Presupuesto Financiero.....	109
5.6.4.	Planificación Financiera.....	110
5.6.5.	Elaboración de Estados Financieros y Análisis Financiero.....	110
5.6.6.	Proyección Financiera.....	117
5.6.7.	Depreciación del Activo Fijo.....	120
5.6.8.	Flujo de Caja.....	121
5.7.	Proceso tributario.....	121
5.7.1.	Registro Único de Contribuyentes.....	122
5.7.2.	Régimen Simplificado.....	122
5.7.3.	Régimen General.....	123
5.7.4.	Declaraciones y Pago de Impuestos.....	123
5.7.5.	Impuesto a la Renta.....	123

5.7.6. Presentación de anexos	124
5.8. Organizador Gráfico de los procesos de la Junta de Agua Cochas La Merced para brindar el servicio de agua potable.	125
CAPÍTULO VI	126
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
6.1. Conclusiones.....	126
6.2. Recomendaciones	128
Bibliografía.....	130
ANEXOS	133
Anexo 1. Matriz de Coherencia Interna.....	133
Anexo 2. Solicitud de autorización para el desarrollo del Trabajo de Titulación	135
Anexo 3. Oficio de autorización por parte de la Junta de Agua para el desarrollo del Trabajo de Titulación.....	136
Anexo 4. Instrumentos de Validación de la Junta Administradora Cochas La Merced	137
Anexo 5. Encuesta para usuarios de la Junta de Agua Cochas La Merced	139
Anexo 6. Fotos del levantamiento de la encuesta a los usuarios en su comunidad.....	142
Anexo 7. Personería Jurídica de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced.....	143
Anexo 7. Registro Único de Contribuyentes de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced.	145
Anexo 8. Lista de Usuarios de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced.....	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón Ibarra.....	3
Tabla 2. Entrevista al Presidente de la Junta.	35
Tabla 3. Entrevista al Secretario de la Junta.....	37
Tabla 4. Entrevista al Tesorero de la Junta.....	37
Tabla 5. Entrevista al Operador de la Junta.....	39
Tabla 6. Autorización Uso y Derecho del Agua.....	40
Tabla 7. Estatuto y Reglamento Interno.	41
Tabla 8. Personería Jurídica.	42
Tabla 9. Nombramiento de la Junta.....	43
Tabla 10. Derechos y obligaciones de los usuarios.	44
Tabla 11. Constitución de la Junta.	45
Tabla 12. Atención adecuada a usuarios.	46
Tabla 13. Calificación del servicio del agua potable.....	47
Tabla 14. Asistencia a reuniones convocadas por la Junta.....	48
Tabla 15. Opinión de usuarios para tomar de decisiones.	49
Tabla 16. Operación y mantenimiento.	50
Tabla 17. Complicación de salud por consumo del agua.	51
Tabla 18. Agua Potable Permanente.....	52
Tabla 19. Daños y reparaciones que reportan a la Junta.	53
Tabla 20. Comunicación – suspensión del servicio.....	54
Tabla 21. Lectura del medidor de agua.	55
Tabla 22. Rendición de cuentas de la Junta.....	56
Tabla 23. Pago de tarifa del agua.	57
Tabla 24. Pago de costo más alto por la tarifa del agua.	58
Tabla 25. Frecuencia de pago de la tarifa del agua.	59
Tabla 26. Informe Económico período 2019 - 2020.	60
Tabla 27. Directiva de la Junta de Agua Cochabamba La Merced período 2019 - 2020.....	66
Tabla 28. Manual de Funciones de la Asamblea General de Usuarios.	69
Tabla 29. Manual de Funciones del Presidente.	70
Tabla 30. Manual de Funciones del Tesorero.....	71
Tabla 31. Manual de Funciones del Secretario.....	72
Tabla 32. Manual de Funciones del Operador.....	73

Tabla 33. Manual de Funciones Vocales.....	74
Tabla 34. FODA – Fortalezas.....	76
Tabla 35. FODA – Oportunidades.....	76
Tabla 36. FODA – Debilidades.....	77
Tabla 37. FODA – Amenazas.....	77
Tabla 38. Objetivos Estratégicos del Cuadro de Mando Integral.....	86
Tabla 39. Indicadores de la perspectiva de usuarios y/o clientes	89
Tabla 40. Indicadores de la perspectiva procesos internos.....	89
Tabla 41. Indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	90
Tabla 42. Indicadores de la perspectiva financiera.....	90
Tabla 43. Metas, medición y alternativa estratégica	91
Tabla 44. Plan de Cuentas	96
Tabla 45. Libro Diario	98
Tabla 46. Mayorización Horizontal.....	99
Tabla 47. Mayorización Cuenta T	99
Tabla 48. Estado de Resultados Año 2019	100
Tabla 49. Estado de Situación Financiera Año 2019.....	101
Tabla 50. Estado de Resultados Año 2020	102
Tabla 51. Estado de Situación Financiera Año 2020.....	103
Tabla 52. Plan Operativo Anual de la Junta Cochas La Merced.....	106
Tabla 53. Presupuesto de la JAAP Cochas La Merced	109
Tabla 54. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera	111
Tabla 55. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados.....	112
Tabla 56. Niveles de Confianza de Indicadores Financieros.....	113
Tabla 57. Razón de Liquidez Año 2019 -2020.....	114
Tabla 58. Razón de Endeudamiento sobre el Activo Año 2019 -2020	114
Tabla 59. Razón de Capital de Trabajo Año 2019 -2020	115
Tabla 60. Prueba Ácida Año 2019 -2020	115
Tabla 61. Apalancamiento Financiero Año 2019 -2020.....	115
Tabla 62. Endeudamiento Año 2019 -2020.....	116
Tabla 63. Inventario a Capital de Trabajo Año 2019 -2020.....	116
Tabla 64. Margen Neto en Ventas Año 2019 -2020.....	116
Tabla 65. Rentabilidad del Patrimonio Año 2019 -2020.....	117
Tabla 66. Rentabilidad del Activo 2019 -2020	117

Tabla 67. Demanda.....	118
Tabla 68. Precio.....	118
Tabla 69. Ingresos	118
Tabla 70. Análisis de Proyección de Ingresos.....	118
Tabla 71. Proyección de Gastos	119
Tabla 72. Gastos Proyectados.....	119
Tabla 73. Costos Fijos	119
Tabla 74. Análisis del Sueldo Básico	120
Tabla 75. Depreciación de Activos Fijos de la Junta	120
Tabla 76. Flujo de Depreciación Anual de Activos Fijos	120
Tabla 77. Flujo de Caja de la JAAP Cochas La Merced	121
Tabla 78. Régimen Simplificado	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Decisión de inversión, financiera y administrativa.....	12
Gráfico 2. Análisis de los Estados Financieros	14
Gráfico 3. Descripción del área de estudio, ubicación de la fuente de agua de la JAAP Cochabamba La Merced.....	28
Gráfico 4. Autorización Uso y Derecho del Agua.....	40
Gráfico 5. Estatuto y Reglamento Interno	41
Gráfico 6. Personería Jurídica	42
Gráfico 7. Nombramiento de la Junta.....	43
Gráfico 8. Derechos y obligaciones de los usuarios	44
Gráfico 9. Constitución de la Junta	45
Gráfico 10. Atención a usuarios	46
Gráfico 11. Calificación del servicio del agua potable.....	47
Gráfico 12. Asistencia reuniones convocadas por la Junta	48
Gráfico 13. Opinión de usuarios para tomar de decisiones	49
Gráfico 14. Operación y mantenimiento	50
Gráfico 15. Complicación de salud por consumo del agua	51
Gráfico 16. Agua Potable Permanente	52
Gráfico 17. Daños y reparaciones que reportan a la Junta	53
Gráfico 18. Comunicación – suspensión del servicio	54
Gráfico 19. Lectura del medidor de agua	55
Gráfico 20. Rendición de cuentas de la Junta.....	56
Gráfico 21. Pago de tarifa del agua	57
Gráfico 22. Pago de costo más alto por la tarifa del agua.	58
Gráfico 23. Frecuencia de pago de la tarifa del agua	59
Gráfico 24. Informe Económico período 2019 - 2020	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Conceptual de la Propuesta de Gestión Financiera de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced	64
Figura 2. Organigrama Estructural	67
Figura 3. Componentes del FODA	75
Figura 4. Matriz FODA de Síntesis Estratégica	79
Figura 5. Análisis PESTEL	81
Figura 6. Mapa Estratégico.....	87
Figura 7. Cadena de Valor.....	94
Figura 8. Organizador Gráfico del Proceso Contable.....	95
Figura 9. Organizador Gráfico del Proceso Financiero.....	104
Figura 10. Organizador Gráfico Retención del IVA e Impuesto a la Renta.....	123
Figura 11. Organizador Gráfico de los procesos de la Junta de Agua Cochabamba La Merced para brindar el servicio de agua potable	125

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN
FINANCIERA

**GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS JUNTAS ADMINISTRADORAS DE
AGUA POTABLE DE IBARRA. CASO BASE JUNTA COCHAS LA MERCED**

Autor: María José Meneses Gudiño

Tutor: Oswaldo Roberto Lara Castro

Año: 2021

RESUMEN

La Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, es una organización comunitaria, sin fines de lucro, que tiene como objetivo principal prestar a su comunidad el servicio de agua potable de forma equitativa entre todas las familias; obtuvo la Autorización de Uso y Derecho del Agua el 09 de abril de 1980 por el Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos, Agencia Ibarra. La Junta, no cuenta con una estructura organizacional, sus procesos no se encuentran bien determinados; es decir, se rigen únicamente a su Reglamento Interno o a decisiones que lo toman como políticas en las asambleas generales que realizan cada cierto tiempo. Se observó en las entrevistas que se realizó a los miembros de la directiva, que la Junta no lleva un control interno de sus activos, no presenta indicadores financieros, los usuarios no conocen el estado en que se encuentra la misma, ya que no proyectan ni equilibran sus ingresos y gastos. Por ende, la presentación de un modelo de Gestión Financiera para la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced caso base de las Juntas de Agua de Ibarra, es necesario a causa de que, desde su creación hasta la actualidad, los procesos financieros, administrativos, contables y tributarios se han desarrollado de manera no sistemática y desorganizada. Esta propuesta facilita las actividades que desarrolla la directiva, agilizando el cobro de rubros por consumo de agua, acometidas, conexiones y reconexiones del servicio, multas causadas por retraso de pago, venta de medidores y mantenimiento de tuberías, facilitando la planificación y monitoreo del uso del servicio, registrando de manera ordenada los ingresos y gastos, con el fin de cumplir de manera puntual las obligaciones financieras a los diferentes entes reguladores de control.

Palabras clave: Modelo de gestión, proceso financiero, junta, agua, índices financieros.

ABSTRACT

The Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced is a non-profit community organization whose main objective is to provide the drinking water service to its community in an equitable manner among all families; obtained the Authorization for the Use and Right of Water on April 9, 1980 by the Ecuadorian Institute of Hydraulic Resources, Ibarra Agency. The Board does not have an organizational structure, its processes are not well determined; In other words, they are governed only by their Internal Regulations or by decisions that are taken as policies in the general assemblies that are held from time to time. It was observed in the interviews carried out with the members of the board of directors, that the Board does not keep an internal control of its assets, does not present financial indicators, users do not know the status of the same, since they do not project they balance their income and expenses. Therefore, the presentation of a Financial Management model for the Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, the base case of the Ibarra Water Boards, is necessary because, from its creation to the present, the financial and administrative processes, accounting and tax have developed in an unsystematic and disorganized way. This proposal facilitates the activities carried out by the directive, speeding up the collection of items for water consumption, connections, connections and reconnections of the service, fines caused by late payment, sale of meters and maintenance of pipes, facilitating planning and monitoring of use of the service, recording in an orderly manner the income and expenses, in order to fulfill in a timely manner the financial obligations to the different control regulatory entities.

Keywords: Management model, financial process, board, water, financial indices.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

En este capítulo se detalla el planteamiento del problema, el objetivo general, objetivos específicos, la justificación de la investigación y las preguntas directrices que se persiguen; con el fin, de obtener los resultados planteados en el presente proyecto de desarrollo.

1.1. Planteamiento del problema

En la mayor parte de los países de América Latina, el financiamiento de servicios de agua potable y saneamiento en el área rural, se realiza directamente con recursos del Estado a través de instituciones igualmente estatales, ya sean directamente los ministerios sectoriales, las unidades ejecutoras creadas para la implementación de proyectos de inversión o fondos de inversión social (Mejía, Castillo, & Vera, 2016).

El financiamiento que brinda el Estado, para la ejecución de obras, lo realiza a través de proyectos, con recursos de su propio presupuesto de forma directa o por medio de proyectos de inversión; o a su vez, por apoyo económico de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) como ayuda social.

En la práctica, las comunidades rurales definen tarifas procurando que estas cubran los costos de operación y mantenimiento del sistema de agua, incluyendo en algunos casos los costos de depreciación de los equipos más sensibles o todas las instalaciones del sistema (Mejía, Castillo, & Vera, 2016).

Desde hace varios años, el mantenimiento y funcionamiento de los sistemas de agua potable y saneamiento, está a cargo de juntas, comunidades o cabildos, los que son elegidos de manera democrática por los usuarios, quienes prestan sus servicios voluntariamente por un tiempo máximo de dos años, desempeñando funciones como organización comunitaria, mantenimiento y administración del servicio, lo que establece

que se fije una tarifa mensual, semestral o anual para el pago de su consumo. El valor que pagan los miembros de la junta, debe ser suficiente para que pueda cubrir con costos de operación, mantenimiento, administración y reemplazo de activos de corto plazo a fin de garantizar eficiencia, eficacia y sostenibilidad del servicio de agua potable.

A partir del 01 de septiembre de 2019, entró en vigencia la Resolución Nro. NAC-DGERCGC19-00000039, donde da a conocer las obligaciones tributarias de todas las Organizaciones Comunitarias del Agua conforme lo dispuesto en la Ley Orgánica de Recurso Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua como son: Sistemas comunitarios de gestión del agua; Juntas de agua potable y/o saneamiento y Juntas de riego y/o drenaje.

Las Obligaciones tributarias para las Juntas Administradoras de Agua Potable y/o Saneamiento y las Juntas de Riego y/o Drenaje, de acuerdo a sus ingresos deberán obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC); Régimen Simplificado (RISE); Régimen General, con la finalidad de realizar los registros contables, declarar y pagar los impuestos, presentar anexos o a su vez realizar el traspaso de regímenes (Servicio de Rentas Internas, 2019).

Las Juntas Administradoras de Agua Potable, carecen de una planificación y administración fiscal, lo que ha ocasionado que estas no puedan cumplir con sus obligaciones tributarias, generando así pagos innecesarios por multas tributarias con el Servicio de Rentas Internas.

De acuerdo al Decreto Ejecutivo Nro. 1007 de fecha 04 de marzo de 2020, se dispuso la unión entre la Secretaría del Agua y Ministerio del Ambiente, y se fusionó una sola institución denominada Ministerio del Ambiente y Agua, la que se puso en marcha como tal, a partir del 01 de junio de 2020. Por ello, ameritó que se realice un análisis y se plantee el modelo de gestión financiera, ya que el cambio de la administración de las entidades antes mencionadas, afectó de forma directa a todas las Juntas tanto de Agua

Potable como de Riego, retrasando sus procesos y ocasionando conflictos entre comunidades, por ende, causando problemas internos por la escasez de agua y la mala gestión de las mismas (Registro Oficial de la República del Ecuador, 2020).

Bajo este contexto, se determinó como tema de estudio a la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, caso base de las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón Ibarra, considerando que las autoridades que conforman las diferentes directivas de las mismas son voluntarios de la comunidad, que en su mayoría cuentan con nivel de instrucción básica; es decir, desconocen parámetros financieros, administrativos, contables y tributarios necesarios para la correcta y efectiva gestión, dirección y administración del recurso hídrico, y el cumplimiento de la normativa legal. Factores que generan debilidades organizacionales, financieras, administrativas, contables y tributarias, por no contar con una planificación previa para el desarrollo de sus actividades, ocasiona una mala administración del dinero recaudado de los consumidores, siendo un limitante para operar e impulsar las obras o proyectos de inversión a beneficio de los usuarios.

En este contexto, se presentan las once Juntas Administradoras de Agua Potable que conforman el cantón Ibarra, establecidas en tres parroquias, las que se detallan en la tabla 1 a continuación:

Tabla 1. Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón Ibarra.

PARROQUIA	NOMBRE DE LA JUNTA	USUARIOS	%
Angochagua	Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced.	1120	26,06%
Angochagua y La Esperanza	Junta Administradora de Agua Potable Pesillo Imbabura Regional Ibarra.	897	20,87%
El Sagrario	Junta Administradora de Agua Potable Mishquiyacu Pimán.	548	12,75%

El Sagrario	Junta Administradora de Agua Potable Mirador del Olivo.	500	11,63%
La Esperanza	Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional de Rumipamba Grande.	401	9,33%
Angochagua	Junta Administradora de Agua Potable de la comuna La Magdalena.	225	5,23%
La Esperanza	Junta Administradora de Agua Potable Comuna Paniquíndra.	200	4,65%
El Sagrario	Junta Administradora de Agua Potable Chilcapamba.	125	2,91%
El Sagrario	Junta Administradora de Agua Potable Pocllocunga.	121	2,82%
San Francisco	Junta Administradora de Agua Potable San José de Chorlaví.	120	2,79%
El Sagrario	Junta Administradora de Agua Potable Higos Pamba.	41	0,95%

Elaborado por: La Autora.

Para el desarrollo de la presente propuesta, se analizó el manejo de los procesos financieros de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, caso base de las Juntas Administradoras de Agua Potable de Ibarra; con la finalidad, de identificar el cumplimiento de los parámetros determinados en el Estatuto y Reglamento Interno, de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua.

Por otro lado, se revisó la documentación existente sobre los ingresos provenientes de pagos de los usuarios, gastos e inversiones en mantenimiento, con el propósito de identificar aspectos positivos y negativos en los procesos que se desarrollan actualmente,

y de esta manera, se contó con un punto de partida para el planteamiento del modelo de Gestión Financiera para la Junta.

1.2. Preguntas directrices de la investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión financiera, legislación y organización de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced?
- ¿Cuáles son los principales problemas de los procesos financieros, administrativos, contables y tributarios por los que atraviesa la Junta?
- ¿Cuál es el modelo de gestión financiera que permita cumplir con las obligaciones establecidas por los entes reguladores de control, agilizando y mejorando el buen manejo de sus recursos?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera para las Juntas Administradoras de Agua Potable de Ibarra. Caso base Junta Cochas La Merced.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación financiera, legislación y organización actual de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, a través de la revisión de documentación histórica y actualizada disponible.
- Identificar los principales problemas financieros, administrativos, contables y tributarios por los que atraviesa la Junta.
- Proponer un modelo de gestión financiera cuya implementación permita cumplir con las obligaciones establecidas por los entes reguladores de control, agilizando y mejorando el buen manejo de sus recursos, la misma que será aplicada en las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón Ibarra.

1.4. Justificación de la Investigación

La presentación de un modelo de Gestión Financiera para la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced caso base de las Juntas de Agua de Ibarra, es necesario a causa de que, desde su creación hasta la actualidad, los procesos financieros, administrativos, contables y tributarios se han desarrollado de manera no sistemática y desorganizada.

Para la elección de las directivas de las diferentes Juntas Administradoras de Agua Potable, que duran máximo dos años en su gestión con la posibilidad de reelegirse un período más, no se ha considerado como requisito, que los postulantes cumplan con niveles de instrucción direccionados a las funciones que desempeñan en cada cargo, por consiguiente, el desarrollo de sus actividades es limitada, ralentizando la atención a los usuarios, agotando recursos de manera inadecuada, con métodos obsoletos y remotos que no permiten un desempeño óptimo, eficaz, eficiente y efectivo.

El modelo de Gestión Financiera, facilita las actividades que desarrolla la directiva, agilizando el cobro de rubros por consumo de agua, acometidas, conexiones y reconexiones del servicio, multas causadas por retraso de pago, venta de medidores y mantenimiento de tuberías, facilitando la planificación y monitoreo del uso del servicio, registrando de manera ordenada los ingresos y gastos, con el fin de cumplir de manera puntual las obligaciones financieras a los diferentes entes reguladores de control.

Este proyecto de desarrollo tiene el propósito de beneficiar de manera directa a la directiva actual de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, en su período de gestión 2019 – 2020, y así generalizarlo a las posteriores administraciones de dicha junta y demás Juntas Administradoras de Agua Potable de Ibarra, puesto que al recibir una atención sistematizada pueden realizar sus pagos y gestiones de manera ágil,

rápida y oportuna, y consecuentemente, contarán con el respaldo de un registro histórico de consumo, pagos realizados y pendientes, entre otros beneficios.

Por otro lado, apoya y beneficia de manera indirecta a todas las Juntas Administradoras de Agua Potable, y a su vez a las Juntas de Riego y/o Drenaje que deseen aplicar este modelo de Gestión Financiera, puesto que cuenta con parámetros generales basados en las actividades usuales que desarrollan los dos tipos de juntas, tanto del cantón Ibarra, como de las demás provincias del Ecuador que deseen implementarlo.

No solo en el Ecuador, ocurren problemas internos en las diferentes comunidades, esto sucede también en algunos países como: Perú, Colombia, Bolivia y Chile; ya que, los desacuerdos en la toma de decisiones de la gestión financiera, administrativa, operación y mantenimiento, se exponen en las reuniones con la Asamblea General. Por otro lado, los inconvenientes políticos y electorales por los que pasan las comunidades al momento de elegir a los nuevos miembros de la directiva, contrariedades por el uso de plantas de tratamiento al momento de llevar el agua hasta su domicilio y la llegada de nuevos habitantes a los cabildos.

Según (Chloé , 2019) indica que en la mayoría de las cuencas en Chile vive una escasez muy grande de agua, lo que crea el aumento de la competitividad por el uso del líquido vital. La mayoría de cuencas están cerradas; es decir, ya no se conceden derechos de autorizaciones de uso y derecho del agua superficial y subyacentes. Este escenario de inquietud a los miembros del comité de las Juntas de Agua en varios sentidos pudiendo hacerlo a través del aumento de la tarifa del agua, imposibilitando que se realice la captación y distribución.

Para (Silva, 2014) la preocupación por el agua es un problema de orden mundial, siendo de especial inquietud los problemas que se presentan para lograr un abastecimiento

y distribución regular con la calidad necesaria en numerosas ciudades, pueblos y zonas rurales.

Es por ello que se ha realizado este modelo de gestión financiera, ya que, en la mayor parte de los países de América Latina, no logran un abastecimiento del líquido vital alto; es decir, el aumento de los habitantes como resultado trae mayor demanda de agua, por lo que es la problemática en el área rural, sin dejar de lado los efectos del cambio climático y las restricciones que de manera natural existen para obtener el agua.

Los libros, artículos científicos, tesis académicas e investigaciones que se utilizaron como base para el desarrollo de este proyecto son las siguientes:

Para (Espinoza, 2019) en su tesis titulada “Modelo de Gestión Financiera para mejorar los niveles de liquidez y riesgo de la Junta General de usuarios del Sistema de Riego Milagro” propuso:

La importancia de la gestión financiera en las organizaciones sin fines de lucro, tanto Juntas de Agua Potable como de Riego, se refiere al planteamiento de un modelo integral, que contribuya a la planificación de la fusión de los ingresos, encaminados a resguardar los costos, gastos corrientes y no corrientes, recogiendo una rentabilidad periódica que indique sostenibilidad económica de la comunidad (Espinoza, 2019, pág. 3).

En relación al párrafo anterior, se recalca que las Juntas de Riego deben aplicar modelos de gestión que les brinde un mejor manejo administrativo y financiero de acuerdo a la normativa legal.

A diferencia de (Espinoza, 2019), este trabajo de investigación se enfoca en las Juntas Administradoras de Agua Potable, por cuanto su proceso financiero es mucho más amplio que el de las Juntas de Riego, ya que abarca variables de cumplimiento de

normativa legal, control interno, indicadores financieros en general, no solo liquidez y riesgos.

Para (Valarezo, 2015), en su trabajo de investigación titulado “La Junta de Agua Potable y las formas de cumplimiento con la Autoridad Tributaria” planteó:

Elaborar una planificación tributaria que permita mejorar la aplicación de manera correcta y el cumplimiento de las mismas; además esta propuesta le será muy beneficiosa para las autoridades que conozcan de las obligaciones contraídas y así eviten los pagos ocasionados por las multas en declaraciones o pagos tardíos (Valarezo, 2015, pág. 7).

En consideración a lo que expone (Valarezo, 2015), el trabajo de investigación que se propone presentar, no solo se enfocará en mejorar el cumplimiento de normas tributarias, sino en todos los procesos de gestión financiera que las Juntas Administradoras de Agua Potable tengan falencias e inconvenientes con las diferentes entidades reguladoras de control.

Tomando en cuenta el estudio de (Silva , 2014), en su informe denominado “La gestión del agua a través de sus modelos Administrativos” analiza:

La principal característica de los modelos de gestión del agua analizados en este trabajo es que fueron formulados bajo un enfoque hacia el sector público. Los elementos con los que cuenta cada modelo, con la finalidad de analizar los elementos comunes de éstos de acuerdo a la clasificación de sus dimensiones de tipo económico (E), político (P), administrativo (A), social (S), tecnológico (T) y jurídico (J).

En el párrafo que antecede (Silva , 2014) recalca en su trabajo de investigación, que su enfoque en relación a los modelos de gestión fue al sector público, ya que los

empleados del Estado, son los que desarrollan actividades de solución de conflictos en cada país.

Esta investigación sirvió como referencia para el desarrollo del proyecto propuesto, ya que da a conocer que no solo en el Ecuador existe escasez de modelos administrativos para las juntas de agua, por ende, detalla la falta de atención para las mismas, ya que solo se enfocan en las acciones operativas, sin tomar en cuenta la importancia de planificar actividades, que les ayude a tomar decisiones correctas en beneficio de su organización, a través del cumplimiento de objetivos financieros, contables y tributarios.

Este proyecto de desarrollo, es una propuesta de aplicación al mejoramiento de la gestión financiera de las Juntas de Agua Potable del cantón Ibarra, que aporta a la línea de investigación que la Universidad Técnica del Norte contribuye en la “Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico”.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

Este capítulo trata acerca de la definición de cada uno de los temas que conforman el presente trabajo de investigación, a través de la citación de diferentes definiciones de conceptos de varios autores que cuentan con publicaciones certificadas, normativa y leyes, con el fin de determinar y crear bases teóricas propias que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados.

2.1. Marco Teórico

El presente proyecto de desarrollo se desenvuelve en un marco teórico relacionado con el consumo del agua, como un recurso económico natural y esencial, mismo que debe ser correctamente utilizado y administrado, para que a las futuras generaciones este líquido vital no les falte.

2.1.2. Gestión Financiera

La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización (Pastor, 2009).

En el libro Planificación Financiera (Cibrán, et al., 2013), sobre la gestión financiera involucra la administración de recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a un apersona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando a un control adecuado de los ingresos y los egresos que ocurre en la organización, teniendo en

cuenta como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma.

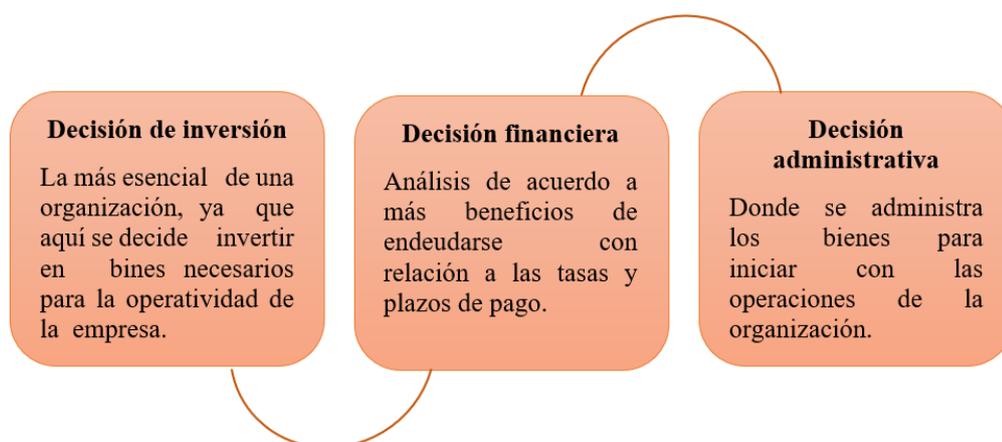


Gráfico 1. Decisión de inversión, financiera y administrativa.

Nota. Adaptado de Planificación Financiera, (Cibrán, et al., 2013)

La gestión financiera es muy importante, porque permite a las juntas de agua el uso correcto de los recursos de su organización, tomando decisiones adecuadas para obtener resultados positivos en su administración; dotando del servicio de agua potable a toda su comunidad y operando adecuadamente.

Con el fin de lograr y mantener un nivel adecuado del servicio de agua potable en la junta, se debe garantizar la capacidad de su organización y gestión, para que esta sea competente de generar, mantener y administrar sus ingresos y gastos de forma equilibrada, obteniendo un apoyo sostenible de sus usuarios por su autogestión.

La gestión financiera tiene varios procesos, que se detallan a continuación:

- a) Proceso de administración y control interno.
- b) Proceso contable.
- c) Proceso de planificación y control financiero.
- d) Análisis, seguimiento y evaluación, como proceso continuo.

- Liquidación del presupuesto.
- Seguimiento de desviaciones presupuestarias.
- Análisis financiero.
- Evaluación de la actividad y de los resultados alcanzados.
- Obtener explicaciones e interpretaciones de los resultados económicos obtenidos.
- Evaluar los resultados económicos.
- Conocer el nivel de endeudamiento de la organización.
- Valorar y analizar la solvencia y capacidad de pago de sus deudas.

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión (Baena, 2014).

El análisis financiero que se realizará en las Juntas Administradoras de Agua Potable, permitirá diagnosticar la situación actual de la misma, a través de información disponible, con el fin de tomar decisiones adecuadas, para la evolución positiva en sus procesos financieros (rentabilidad, liquidez y solvencia), permitiéndoles tener un seguimiento y control de sus objetivos planteados.

Para (Méndez, 2010) existen varias etapas que intervienen en el proceso financiero, las mismas que se detallan a continuación:

- a) Establecer metas
- b) Recopilación de información
- c) Crear plan y estrategias

d) Implementar su plan

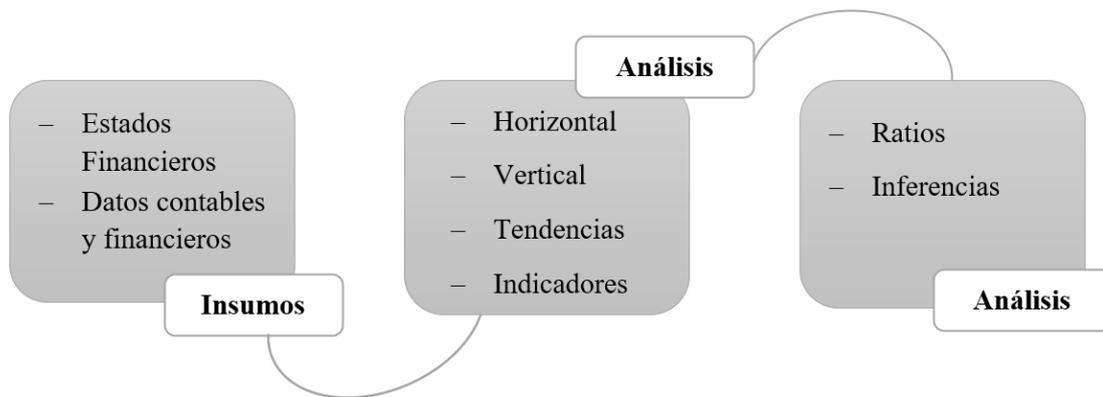


Gráfico 2. Análisis de los Estados Financieros
Elaborado por: La Autora.

El proceso financiero para la junta, no será más que un plan integral, organizado, minucioso y personalizado, que garantice a su comunidad alcanzar los objetivos financieros propuestos y determinados previamente, en el plazo, los costos y los recursos necesarios para que sea viable.

Para (Román, 2017) los Estados Financieros son:

Son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de sus decisiones económicas.

Los estados financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración de la entidad, por lo que, para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de los activos, los pasivos, el capital contable o patrimonio contable, los ingresos, costos o gastos, los cambios en

el capital contable o patrimonio contable, y sus flujos de efectivo o, en su caso, los cambios en la situación financiera (Román, 2017, pág. 18).

Los Estados Financieros básicos son:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados Integral
- Estado de Cambios en el Capital Contable
- Estado de Flujo de Efectivo

Existen varios métodos para realizar el análisis a los Estados Financieros, entre estos se estudiarán los siguientes:

Según (Weygandt, et al., 2014) el **análisis estático o vertical** o también llamado análisis de tamaño común, estudia la situación de la empresa en un momento; es decir, consiste en abstraer de los montos absolutos de los estados financieros la magnitud relativa de las cifras expresadas como porcentajes de alguna partida básica, comparando las cifras de un solo período en forma vertical.

En la junta se analiza de acuerdo a los datos de un solo estado financiero y solo se investiga sobre las relaciones existentes en el período 2019 – 2020.

Para (Ortega, 2006), el **análisis dinámico u horizontal** “analiza la evolución de la empresa a lo largo del tiempo, lo que le permite estimar tendencias y efectuar en base a ellas proyecciones futuras”.

En este análisis, no se realizó en la junta, ya que se calcula primeramente las variaciones absolutas y relativas de las cuentas que entraron en los Estados Financieros de diferentes períodos continuos de administraciones pasadas, si se lo hubiese realizado

se generaría semejanzas sobre los cambios que hubo y así conocer si repercutió de forma positiva o negativa.

Según (Gibson C, 2013), el **análisis histórico o tendencias** “estudia la historia financiera de una empresa para su comparación y ayuda a los gerentes y analistas de finanzas a observar si la situación financiera actual de una compañía está mejorando o se está deteriorando”.

Este análisis lleva a la indagación de diferentes Estados Financieros de la misma junta, de períodos y distintas administraciones.

Para (Morelos, et al., 2012) en su libro Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia dice:

Los indicadores financieros son una herramienta para la evaluación financiera de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas. Estos son índices estadísticos de dos o más cifras, que muestran la evolución de las magnitudes de las empresas a través del tiempo (Morelos, et al., 2012).

Existen varios indicadores financieros, mismos que se detallan a continuación:

- **Indicador de liquidez:** Mide la capacidad que tiene una empresa para pagar sus obligaciones de corto plazo, a través de la transformación de sus activos corrientes en efectivo.
- **Indicador de rentabilidad:** Son calculados con la finalidad de obtener una medida acerca de la efectividad que posee la dirección administrativa de una empresa analizada, para controlar el nivel de costos y gastos que se presentan durante su operación.

- **Indicador de endeudamiento:** Permite conocer cómo la empresa financia sus activos con deudas a terceros; es decir, proporciona la razón entre la deuda con terceros y su patrimonio.

Los Ratios Financieros, es la comparación de la situación financiera de la empresa con valores inmejorables o promedios que existen en el sector, a continuación, se detallan varios de estos:

Razones Financieras

Actividad

Razón de Inventarios	=	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Venta} / \# \text{ días}}$
Período medio de cobro	=	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas} / \# \text{ días}}$
Rotación de Activo Total	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
Rotación de Activo Fijo	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$

Estructura Financiera - Apalancamiento

Endeudamiento	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Solvencia	=	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$
Rotación del Interés Ganado	=	$\frac{\text{Utilidad Antes de Interés e Impuestos}}{\text{Cargos por Interés}}$

Rentabilidad

Margen Neto en Ventas	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad del Patrimonio	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
Rentabilidad del Activo ROI	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$

2.2. Marco Legal

La ley suprema de nuestro ordenamiento jurídico y que cobija al Ecuador es la Constitución de la República, la misma que enmarca apartados relevantes, para el desarrollo de la siguiente investigación, donde se menciona en sus Artículos 12, 13, 96 y 318 lo siguiente:

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

Art. 13.- Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales.

Art. 96.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Art. 318.- El agua es patrimonio nacional estratégico de uso público, dominio inalienable e imprescriptible del Estado, y constituye un elemento vital para la naturaleza y para la existencia de los seres humanos. Se prohíbe toda forma de privatización del agua.

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 (Asamblea Nacional, 2008).

La Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno (LORTI) en su Título Quinto, en Disposiciones Generales menciona que:

Art. 98.- Definición de sociedad.- El término sociedad comprende la persona jurídica; la sociedad de hecho; el fideicomiso mercantil y los patrimonios independientes o autónomos dotados o no de personería jurídica, salvo los constituidos por las Instituciones del Estado siempre y cuando los beneficiarios sean dichas instituciones; el consorcio de empresas, la compañía tenedora de acciones que consolide sus estados financieros con sus subsidiarias o afiliadas; el fondo de inversión o cualquier entidad que, aunque carente de personería jurídica, constituya una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros (Servicio de Rentas Internas, 2004).

Una comunidad es un grupo de individuos de una o más especies que viven juntos en un lugar determinado; es también un tipo de organización social cuyos miembros se unen para lograr objetivos comunes. Los individuos de una comunidad están relacionados porque tienen las mismas necesidades (EcuRed, 2019).

En este contexto, las comunidades rurales de todas las provincias del Ecuador históricamente se han organizado en defensa de sus derechos colectivos y sus territorios, en lo que respecta a la satisfacción de las necesidades básicas, han creado organizaciones sociales y sindicales en representación de cada comunidad, de este modo surgen las juntas de agua, las cuales son organizaciones comunitarias sin fines de lucro, que se encargan de administrar eficientemente los recursos hídricos dentro de la jurisdicción designada.

Art. 43.- Las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento, son organizaciones comunitarias sin fines de lucro que tienen la finalidad de prestar servicios públicos de agua potable en las comunidades rurales (Asamblea Nacional , 2014).

Como es de conocimiento público, las juntas de agua potable son organizaciones creadas sin fines de lucro, conformadas por una directiva elegida de forma democrática por los usuarios.

Las Juntas Administradoras de Agua Potable, deben desarrollar sus actividades en conformidad a lo establecido en el Reglamento Ley Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua, en el Artículo 41, numeral b, d y e;

Art. 41.- Funciones de las Juntas Administradoras de Agua Potable. -

Corresponde a las Juntas Administradoras de Agua Potable:

b. Construir y financiar nuevas infraestructuras, pudiendo recabar para ello las ayudas económicas procedentes, contando con el respectivo informe de viabilidad técnica que será emitido por la Subsecretaría de Agua Potable;

d. Establecer las tarifas por la prestación del servicio, dentro de los criterios generales regulados en la Ley, este Reglamento y las regulaciones que para el efecto emita la ARCA, recaudadas y administrar el producto de la recaudación para el cumplimiento de los servicios que tengan encomendados;

e. Aprobar los presupuestos para el funcionamiento de los servicios (Asamblea Nacional, 2014).

Las Juntas Administradoras de Agua Potable, tienen deberes y atribuciones de acuerdo a lo que establece el Reglamento Ley Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua, en el Artículo 44, donde indica:

Art. 44.- Deberes y atribuciones de las juntas administradoras de agua potable. Constituyen deberes y atribuciones de las juntas administradoras de agua potable comunitarias, los siguientes:

1. Establecer, recaudar y administrar las tarifas por la prestación de los servicios, dentro de los criterios generales regulados en esta Ley y el Reglamento expedido por la Autoridad Única del Agua;
2. Rehabilitar, operar y mantener la infraestructura para la prestación de los servicios de agua potable;
3. Gestionar con los diferentes niveles de gobierno o de manera directa, la construcción y financiamiento de nueva infraestructura. Para el efecto deberá contar con la respectiva viabilidad técnica emitida por la Autoridad Única del Agua;
4. Participar con la Autoridad Única del Agua en la protección de las fuentes de abastecimiento del sistema de agua potable, evitando su contaminación;
5. Remitir a la Autoridad Única del Agua la información anual relativa a su gestión, así como todo tipo de información que les sea requerida;
6. La resolución de los conflictos que puedan existir entre sus miembros. En caso de que el conflicto no se pueda resolver internamente, la Autoridad Única del Agua decidirá sobre el mismo, en el ámbito de sus competencias; y,
7. Participar en los consejos de cuenca de conformidad con esta Ley (Asamblea Nacional , 2014).

Las Juntas Administradoras de Agua Potable, de acuerdo a lo que establece el Reglamento Ley Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua, en el Artículo 49, habla de su autonomía y de gestión y suficiencia financiera, en el cual menciona:

Art. 49.- Autonomía de gestión y suficiencia financiera. Las organizaciones que forman los sistemas comunitarios de gestión del agua, juntas de agua potable y juntas de riego mantendrán su autonomía administrativa, financiera y de gestión para cumplir con la prestación efectiva del servicio y el eficaz desarrollo de sus funciones, de conformidad con la ley.

Para el cumplimiento de sus fines, los sistemas comunitarios, de gestión del agua, administrarán los valores de las tarifas que recauden y los demás que les correspondan de conformidad con la Ley y su Reglamento (Asamblea Nacional , 2014).

Desde la perspectiva financiera y para solventar cualquier tipo de inconveniente, se considera necesario el modelo de gestión que les permita sistematizar los procesos que desarrolla cada junta; teniendo en consideración que este, es un proceso a través del cual, la organización se propone lograr una administración adecuada, para obtener recursos e implementar estrategias de sostenibilidad en su comunidad.

El Reglamento Ley Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua, en su Artículo 135, habla de la tarifa, en el cual menciona:

Art. 135.- Criterios generales de las tarifas de agua. Se entiende por tarifa la retribución que un usuario debe pagar por la prestación de servicios y autorización para usos y aprovechamiento del agua (Asamblea Nacional , 2014).

La tarifa por consumo de agua potable, es fijada por los prestadores tanto públicos como comunitarios, de acuerdo a la base de las normas que emite la Autoridad Única del Agua a través de la Agencia de Regulación y Control.

La gestión tributaria tiene funciones y están relacionadas con la tributación; en la cual, se determina y se recaudan tributos.

Art. 9.- Gestión tributaria. - Corresponde al organismo que la ley establezca y comprende las funciones de determinación y recaudación de los tributos, así como la resolución de las reclamaciones y absolución de las consultas tributarias (Servicio de Rentas Internas, 2005).

Según el Código Tributario, en su Capítulo I, en Disposiciones Generales, en el Artículo 15, menciona:

Art. 15.- Concepto. - Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley (Servicio de Rentas Internas, 2005).

De acuerdo al Código Tributario los tributos se clasifican en:

- **Impuestos.** - Es la prestación en dinero que se realizan por los sujetos pasivos que por ley están obligados al pago.
- Es el valor que el sujeto pasivo paga al gobierno para que pueda solventar los gastos públicos, mismos que son obligatorios y deben ser pagados tanto por la persona natural como persona jurídica. Financian servicios que benefician a la colectividad en general.
- **Tasas.** - Pago que se realiza por el uso de un servicio, financian servicios públicos que benefician a determinados contribuyentes.

- **Contribuciones Especiales.** - Impuestos que se paga como consecuencia de la realización de obras públicas, adecuaciones o servicios públicos, donde el estado exige en razón de la ejecución.

Art. 315.- Clases de infracciones. - Para efectos de su juzgamiento y sanción, las infracciones tributarias se clasifican en contravenciones y faltas reglamentarias.

- Constituyen contravenciones las violaciones de normas adjetivas o el incumplimiento de deberes formales, constantes en este Código y otras leyes.
- Constituyen faltas reglamentarias las violaciones de reglamentos o normas secundarias de obligatoriedad general.
- Se considera una falta reglamentaria al verificar la inobservancia de leyes y normas tributarias y disposiciones administrativas en materia tributaria (Servicio de Rentas Internas, 2005).

Según la Ley de Régimen Tributario Interno, en su Artículo 52 indica:

Artículo 52.- Objeto del impuesto. - Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley (Servicio de Rentas Internas, 2004).

Los contribuyentes deben realizar sus declaraciones mensual o semestralmente de acuerdo al noveno dígito del RUC por concepto de IVA a pagar y retenciones de IVA,

también hay que considerar que es obligación del contribuyente realizar sus pagos en las fechas establecidas por la Administración Tributaria.

De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, en su Artículo 2, numeral 1 y 2 menciona:

Art. 2.- Concepto de renta. - Para efectos de este impuesto se considera renta:

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y
2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley (Servicio de Rentas Internas, 2004).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se analizó las diferentes fases de la metodología utilizada para realizar el modelo de gestión financiera para las Juntas Administradoras de Agua Potable de Ibarra, caso base Junta Cochas La Merced, a través de métodos de investigación.

La metodología que se utilizó en la propuesta de este proyecto de desarrollo, fue la investigación inductiva; es decir, se realizó un análisis de lo particular a lo general, donde se partió del caso base Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, ya que de las once Juntas Administradoras de Agua Potable que hay en el cantón Ibarra, esta es la más grande y representativa, cuenta con 1120 usuarios, formando familias que usan 244 medidores, mostrando el mayor porcentaje de consumidores con el 26,06% a diferencia de las otras. Se buscó posibles opciones que permitieron solucionar la problemática de estudio y que este modelo de gestión financiera, puedan aplicar y replicar en las diferentes juntas tanto de agua potable como de riego y drenaje de todas las provincias, puesto que cuenta con parámetros generales basados en las actividades usuales que desarrollan los dos tipos de juntas.

3.1. Descripción del área de estudio/Grupo de estudio

Se tomó como caso de estudio a la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, la que se encuentra en la parroquia rural Angochagua, perteneciente al cantón Ibarra, de la provincia de Imbabura, la que obtuvo la Autorización de Uso y Derecho del Agua como comunidad, por primera vez el 09 de abril de 1980 por el Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos, Agencia Ibarra; en la cual, la administración y utilización del agua era dirigida por los líderes respetados por su mayoría de edad dentro del cabildo. Posteriormente, para actualizar y renovar dicha autorización la Subsecretaría de la

Demarcación Hidrográfica de Mira-Secretaría del Agua, les establece legalmente el 18 de enero de 2017, emitiendo la Personería Jurídica Nro. I-AP-015-2017, la que beneficia alrededor de 1120 consumidores registrados en el padrón de usuarios, en servicio para los sectores de las comunidades de Chilcos, Radeocunga, La Curia, Cochas y Curipogyo.

La Autorización de Uso y Derecho del Agua, de acuerdo al expediente Nro. I-79-1597-2013(RV), otorgada por la Subsecretaría de la Demarcación Hidrográfica de Mira a la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, con un caudal de 1,30 litros por segundo (l/s), que proviene de la cuenca de la quebrada Zuro Huayco de la vertiente Turupamba o Cerro Radeocunga con las siguientes coordenadas: Cota/altura 3635 metros sobre el nivel del mar (msnm), longitud oeste 819055 mE y latitud norte 10018413 mN.

El caudal de agua de 1,30 litro por segundo (l/s), fue autorizado para uso doméstico, por el tiempo de 20 años, para después realizar su renovación.

La administración actual fue elegida el 16 de diciembre de 2019, conformada por presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, operador y cinco vocales, quienes cumplirán sus funciones por un período de dos años, con posibilidad de ser reelegidos por una sola vez, como lo establece la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamientos del Agua (Asamblea Nacional, 2014). Las actividades desarrolladas por la administración, se rigen de acuerdo a las competencias establecidas en el Estatuto y Reglamento Interno vigentes.

La unidad de análisis se tomó directamente de la administración de la junta, ya que fue quien previó de información para el estudio; es decir, se investigó las responsabilidades a cargo de la directiva como: cobro de consumo de agua, acometidas, conexiones y reconexiones del servicio, cobro de multas causadas por retraso de pago, venta de medidores y mantenimiento de tuberías.



Gráfico 3. Descripción del área de estudio, ubicación de la fuente de agua de la JAAP Cochass La Merced

3.2. Enfoque y tipo de investigación

El enfoque que se utilizó en esta investigación fue mixto; es decir, se usó el enfoque cualitativo, se empleó entrevistas a los miembros de la directiva de la junta, permitiendo mantener una conversación personal con cada uno, obteniendo información relevante de las funciones que cumplen en cuanto a lo financiero, contable, administrativo y tributario; y cuantitativo, porque se realizó encuestas a los miembros de la directiva como a los usuarios, con el fin de conocer la satisfacción del servicio de agua que brinda la Junta (para identificar variables cuantitativas como: cobro de la tarifa de consumo, valor establecido por multa, costo de medidor, mantenimiento, tuberías, etc.), con la finalidad de obtener datos e información que permitió conocer y describir el tema de estudio, y de esta manera comprender el problema de la investigación, y así obtener e interpretar resultados.

3.3. Tipo de investigación

En esta investigación se realizó un análisis descriptivo; a través, de un estudio de la realidad de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, que ayudó a entender la problemática para determinar las causas de la ausencia de un modelo de gestión financiero, que abarcó falencias financieras, administrativas, contables y tributarias, con el fin de conocer, interpretar resultados y plantear soluciones.

3.4. Procedimientos

Para el levantamiento de información se revisó registros y documentos no electrónicos de la Junta como: Estados Financieros, Estados Tributarios, Estatuto, Nombramiento y Reglamento Interno, usando para ello información extra de la institución que regula a la junta, con el fin de diagnosticar los procesos financieros, administrativos, contables y tributarios de la Junta Administradora Cochas La Merced, para identificar sus

principales problemas, a través de la revisión de documentación histórica y actualizada disponible; y así generalizar los resultados del diagnóstico realizado del caso base para las diferentes Juntas Administradoras de Agua Potable de Ibarra.

Posteriormente, se identificó las principales variables con el fin de analizar la situación financiera de las juntas (cumplimiento de normativa, indicadores financieros y control interno) y, por último, se planteó mejoras financieras cuya implementación permitió cumplir con las obligaciones establecidas por las diferentes instituciones reguladoras de control.

Se realizó un análisis de la situación actual de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, instrumentos con los que cuenta y su entorno, para ello se desarrolló entrevistas, encuestas, revisión de textos y documentos históricos.

3.4.1. Entrevista

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 403).

Para el diseño del cuestionario de la entrevista, se diseñó una serie de dimensiones que posteriormente fue validada por expertos para su aplicación; es decir, se realizó un banco de preguntas, que ayudaron a obtener información proporcionada por los miembros de la directiva de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced (presidente, tesorero, secretario y operador), donde informaron acerca de la gestión financiera de su junta, permitiendo así conocer sus fortalezas y debilidades de acuerdo a

cada proceso que ejecutan en la parte financiera, administrativa, contable y tributaria, evaluando su administración; con la finalidad, de ayudar a crear estrategias para el buen manejo y fortalecimiento de sus recursos.

3.4.2. Encuesta

Cuestionario es el conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 217).

Con esta técnica, se realizó un cuestionario de preguntas, con el fin de conocer la satisfacción del usuario en cuanto al servicio de agua que brinda la Junta, recopilando así, datos de 4 (cuatro) miembros de la directiva y 149 (ciento cuarenta y nueve) usuarios representativos de la Junta, de acuerdo a una muestra probabilística y en base a estos resultados se llegó a proponer soluciones con los datos exactos recolectados.

3.4.3. Análisis de textos y documentos históricos

Se utilizó la investigación bibliográfica - documental, con el fin de revisar y recolectar información de libros de diferentes autores, prensa, tesis de grado, artículos científicos, etc., que se encontró en varios repositorios bibliotecarios, internet, e instituciones antes de control (Ex Secretaría del Agua, Agencia de Regulación y Control del Agua, Servicio de Rentas Internas y Ministerio del Ambiente y Agua) que regulan a las Juntas Administradoras de Agua Potable, permitiendo así obtener mayor conocimiento y comprensión sobre el tema estudiado.

También se solicitó información que tenga la Junta en registros no electrónicos, por ende, se ayudó a realizar una base de datos para facilitar su trabajo de digitación con el fin de optimizar sus tiempos.

3.5. Población

La Junta Administradora Cochas La Merced contó con 4 personas, que conforman la directiva, presidente, tesorero, secretario y operador; los que formaron parte de la población finita centro de esta investigación.

3.6. Muestra

La Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced es mayor a 50 personas; lo cual, para el cálculo de la muestra se ha considerado como población a los 244 medidores de los 1120 usuarios que conforman las diferentes familias de la Junta, donde se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * pq}{e^2(N - 1) + Z^2 * pq}$$

n = Tamaño de la población

N = Universo o población 244 medidores

Z = Nivel de confianza (1,96)²

e² = Error (0,05)²

p = Posibilidad éxito 0,50

q = Posibilidad de fracaso 0,50 – 1

$$n = \frac{(1,96)^2(244)(0,50 * 0,50)}{[(1,96)^2(244 - 1) + (1,96)^2 * (0,50 * 0,50)]}$$

$$n = \frac{234,3376}{1,5679}$$

$$n = 149,45$$

Se realizaron **149** encuestas a los usuarios de la Junta Administradora Cochas La Merced.

3.7. Consideraciones bioéticas

En este proyecto de desarrollo que se desea implementar, no se usó modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información genética.

Los principios bioéticos que se cumplirán en la investigación serán:

3.7.1. Beneficencia

Benefició de manera directa a los 244 medidores de los 1120 usuarios que conforman las diferentes familias de la Junta, y a los miembros de la directiva en su período de gestión 2019 – 2020, y a las posteriores nuevas administraciones de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced y demás Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón Ibarra, puesto que facilitó las actividades que desarrolla la actual administración, agilizando el cobro de rubros por consumo de agua, acometidas, conexiones y reconexiones del servicio, multas causadas por retraso de pago, venta de medidores y mantenimiento de tuberías, facilitando la planificación y monitoreo del uso del servicio, registrando de manera ordenada los ingresos y gastos, con el fin de cumplir de manera puntual las obligaciones financieras a los diferentes entes de control.

3.7.2. Precaución

El proyecto de desarrollo que se realizó, no causó ni generó daños a ningún usuario y miembros de la directiva de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced y demás Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón Ibarra.

3.7.3. Responsabilidad

La información histórica y actual disponible que proveyó la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, para generalizar a las demás Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón Ibarra, fue utilizada de forma minuciosa y responsable; es

decir, se evitó el uso inadecuado de la documentación recibida, con el fin de evitar conflictos en las comunidades por el mal manejo de los recursos generados por la prestación del servicio del agua.

3.7.4. Justicia

La investigación financiera que se realizó a la Junta Administradora de Agua Potable Cochás La Merced, no discriminó a ningún usuario de la misma, tanto en el proceso de análisis y desarrollo, como al momento que se presentó culminado el modelo de gestión financiera para que puedan implementarlo.

3.7.5. Autonomía

El desarrollo del presente modelo de gestión financiera, cuenta con el consentimiento de los miembros de la directiva de la Junta Administradora de Agua Potable Cochás La Merced, se entabló un acercamiento directo con la Sra. María Ofelia Lechón Sandoval – Presidenta, Sr. Luis Cervando Lechón Lechón – Tesorero y el Sr. Diego Alexander Yáñez Tito – Secretario, quienes estuvieron prestos a colaborar con entrevistas, encuestas, entrega de documentación e información histórica y actual disponible, para la elaboración de este trabajo de titulación. El permiso para realizar este proyecto, se lo hizo a través, de un oficio formal por parte del maestrante con la administración y usuarios de dicha junta.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se desea analizar los resultados obtenidos por el estudio y diagnóstico realizado a la organización de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced.

Con la finalidad de cumplir los objetivos específicos, se ha recogido y analizado la información acerca del diagnóstico de la gestión financiera, legislación y organización de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, se utilizó herramientas y técnicas de investigación, para obtener de datos, los que a continuación se han interpretado.

Los instrumentos de investigación que se han utilizado fue la entrevista, la que se aplicó a cada uno de los miembros de la directiva y una encuesta de satisfacción a los usuarios de la Junta, el análisis se detalla a continuación:

4.1. Entrevistas a los miembros de la directiva de la Junta Administradora de Agua Potable “Cochas La Merced”.

Tabla 2. *Entrevista al Presidente de la Junta.*

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿La Junta cuenta con Autorización de uso y derecho del Agua?	Sí, la Junta cuenta con Autorización de uso y derecho del Agua.
2	¿El caudal de agua potable autorizado abastece a todos los usuarios de la Junta?	Sí, siempre y cuando los usuarios respeten los 10 m ³ que le corresponde a cada familia.
3	¿El Reglamento Interno ha sido socializado con todos los usuarios de la JAAP Cochas La Merced?	No, nunca ha sido socializado el Reglamento Interno, ni en este período 2019 – 2020, ni en anteriores administraciones.
4	¿Se realiza un seguimiento permanente para el cumplimiento del Reglamento Interno?	Se trata al menos de cumplir un 70% de lo que está establecido en el Reglamento Interno.

5	¿De acuerdo al Reglamento Interno el presidente y miembros de la directiva asisten regularmente a las reuniones con la Asamblea General?	Siempre los miembros principales asistimos, más bien los vocales faltan a algunas reuniones.
6	¿Existe un procedimiento de control de las reuniones de la Junta a través de la legalización de Actas?	Se hace legalización de actas, siempre y cuando la Asamblea General apruebe.
7	¿Los desembolsos de dinero son autorizados por la presidencia?	No, solo por el presidente, también autoriza el comité de usuarios que en este caso son dos personas.
8	¿Existe una coordinación del manejo de custodia de los fondos con el tesorero?	En este caso todos los miembros de la directiva de la Junta colaboran para la custodia de los fondos con el tesorero.
9	¿Posee indicadores para medir el grado de cumplimiento de sus objetivos planteados?	No, nunca lo hemos hecho.
10	¿Se realiza o gestiona capacitaciones para los miembros de la Directiva y usuarios?	No, no se gestiona ningún tipo de capacitaciones.
11	¿La Junta cuenta con un organigrama estructural?	No, ya que solo contamos con los miembros de la directiva de la Junta.
12	¿Se encuentra establecida la Misión y Visión de la Junta?	No, no tenemos establecida la Misión y Visión de la Junta.
13	¿La Junta tiene determinado sus valores y principio institucionales?	No, no tenemos determinado valores y principio institucionales.
14	¿Se establece funciones determinadas para los miembros de la Directiva de la Junta?	No, a veces se comparte funciones, no solo las determinadas a su cargo.
15	¿Se cumplen con las reuniones establecidas en el Reglamento Interno?	No, muchas veces se realiza reuniones extraordinarias.
16	¿Los miembros de la Junta poseen un nivel de educación secundaria?	Solo el secretario cuenta con nivel secundario, los demás miembros tienen nivel primario.
17	¿La Junta cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades?	La Junta pide prestado la Casa Comunal para reuniones o eventos, y no cuenta con bodega para guardar los materiales e insumos del sistema de agua potable.
18	¿Se han tomado acciones para que la rotación de los miembros de la directiva no afecte la consecución de objetivos de la junta?	No, a veces los miembros de la directiva de la Junta han sido elegidos más de una vez.

Elaborado por: La Autora.

Tabla 3. Entrevista al Secretario de la Junta.

NRO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Conoce usted el Reglamento Interno de la JAAP Cochabamba La Merced?	Sé que existe el Reglamento Interno, pero conozco solo lo básico y esencial.
2	¿Cumple con la Normativa Legal del Reglamento Interno?	Trato de cumplir al menos en el 50% de lo que establece la normativa.
3	¿Está presente en las reuniones de la Asamblea General de usuarios, así como de la Directiva de la Junta?	Sí, siempre acudo a las reuniones convocadas.
4	¿Actualiza el listado del padrón de los usuarios de la JAAP Cochabamba La Merced?	Si, cada vez que ingresa un nuevo usuario a la Junta.
5	¿Registra en el Libro de Actas el Plan de Trabajo y el Plan Operativo Anual?	El plan de trabajo si llevo registrado en el libro de actas, pero no realizamos un POA.
6	¿Registra en el Libro de Actas las reuniones mantenidas tanto con la Asamblea General de Usuarios como con los miembros de la Directiva?	Llevo un registro de actas solo de las reuniones mantenidas con la Asamblea General, más no cuando hay reunión con los miembros de la directiva.
7	¿Lleva archivos de la normativa y disposiciones legales?	No, porque hay normativas que no entiendo.
8	¿Tiene un archivo cronológico de la documentación de la JAAP Cochabamba La Merced?	Sí, siempre trato de llevar todos los documentos ordenados.
9	¿Lleva un registro de asistencia para las reuniones y mingas?	Si, les hago firmar en un registro de asistencia tanto en las reuniones y mingas.
10	¿Lleva un archivo cronológico de actas de reunión debidamente legalizadas?	Sí, pero solo de las reuniones con la Asamblea General.

Elaborado por: La Autora.

Tabla 4. Entrevista al Tesorero de la Junta.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Conoce usted el Reglamento Interno de la JAAP Cochabamba La Merced?	Solo conozco lo necesario, el 50%.
2	¿Lleva usted un inventario bienes de control y larga duración de la Junta?	No llevo un inventario de bienes, no sé cómo hacerlo.
3	¿El dinero recaudado por la Junta es depositado inmediatamente a la cuenta bancaria?	No, a veces se deposita hasta a los 8 días después de recaudado el dinero.
4	¿Los desembolsos que realiza tesorería son autorizados por el presidente?	No, a veces son compras que se realizan de inmediato y no se alcanza avisarle al presidente.

5	¿Tiene claro y definido la responsabilidad que tiene su cargo?	No, yo acepté el cargo de tesorero por colaborar a la Junta.
6	¿Presenta informes financieros, económicos, contables y tributarios con los respectivos documentos justificativos?	No, solo algunas facturas y pagamos a un contador para que nos ayude realizando el informe.
7	¿Cuenta usted con caución para ejercer el cargo de tesorero?	No, ninguna garantía.
8	¿La Junta ha tenido multas generadas debido al incumplimiento de normativa con los entes reguladores de control (SRI, MDT e IESS)?	Si, por no realizar las declaraciones a tiempo.
9	¿El ingreso por el servicio de agua potable que otorga la Junta se realiza con comprobantes de venta autorizados por el SRI?	Sí, pero muchas veces no entregamos los comprobantes de venta, por cobrar al apuro.
10	¿La Junta se encuentra al día en las obligaciones de pago que tiene con terceros?	Siempre tratamos de comprar al contado, pero para adquirir materiales lo hacemos para pagar a un mes.
11	¿Se lleva un registro contable de ingresos y gastos?	Sí, en un cuaderno anoto todo.
12	¿Es usted la única persona encargada de realizar los cobros a los usuarios de la Junta?	No, a veces me ayuda a cobrar el secretario y cobra a la Junta \$25 dólares cada mes.
13	¿Le han efectuado arqueos de caja durante el período 2019 - 2020?	No, hasta ahora jamás me han hecho un arqueo de caja.
14	¿Qué tipos de ingresos tiene la Junta?	Multas por faltar a reuniones o mingas, solicitud de nuevo medidor, mantenimiento de daños y cobro de la tarifa del agua.
15	¿La Junta cuenta con un Software Contable que le permita obtener información financiera de manera oportuna?	No, la Junta no cuenta con algún software.
16	¿La Junta realiza Estados Financieros de manera periódica?	Se trata de realizar cada 6 meses.
17	¿Existe una tarifa de cobro establecida por metro cubico de agua potable?	La tarifa establecida es de \$3,50 hasta los 10m3m, pero si sobrepasa de los 10m3 se les cobra más,
18	¿Con qué frecuencia recaudan el pago de consumo de agua potable?	Se realiza el cobro del agua el segundo sábado de cada mes.
19	¿Se cumple con el cobro de multas de acuerdo al Reglamento Interno?	Sí, pero muchas veces no hacen caso de pagar.
20	¿Cada qué tiempo la Junta presenta informes económicos a la Asamblea General?	Intentamos presentar el informe económico al menos cada 6 meses.
21	¿El dinero recaudado cubre las necesidades mínimas de operación y mantenimiento?	No, a veces se sale con las justas.

22	¿La Junta con el dinero recaudado, realiza préstamos a los usuarios?	Sí y colocamos un interés bajito del 3%.
----	--	--

Elaborado por: La Autora.

Tabla 5. Entrevista al Operador de la Junta.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Realiza un inventario de bienes e insumos que utiliza en el sistema de agua potable?	Trato de ser ordenado, tengo una libreta de campo donde anoto todo.
2	¿Con qué frecuencia realiza la cloración al agua?	La cloración del agua realizo de forma permanente las 24 horas dentro de los parámetros 2 y 1.5.
3	¿Realiza el mantenimiento al sistema de agua potable?	Si, cuando amerita realizo el mantenimiento al sistema de agua potable.
4	¿Cuenta con personal calificado que realice el análisis técnico de calidad de agua e insumos?	Antes si pagábamos para realizar los análisis técnicos, lo hacía la Universidad Salesiana, ahora gestionamos para que nos ayude el laboratorio de la EMAPA Ibarra.
5	¿Ha aplicado sanciones de suspensión temporal del servicio de agua potable?	Si, por el uso incorrecto del agua potable.
6	¿Ha retirado medidores de agua potable de forma definitiva?	Si, cuando es el caso extremo de que no pagan de la tarifa de agua potable y llevan varios meses atrasados en la cancelación de la misma.
7	¿Cuentan con un Plan de Manejo y Conservación del agua?	No, no cuento con un Plan de Manejo y Conservación del agua.
8	¿Los daños causados al sistema de agua potable son atendidos rápidamente?	Si, al menos a las 2 horas máximo, ya que muchas veces no se cuenta con el material necesario en stock y ese momento se sale a comprar.
9	¿Ha recibido capacitaciones para la ejecución del trabajo para el cual fue contratado?	He participado en capacitaciones del MIDUVI, GPI, SENAGUA y EMAPA Ibarra.
10	¿La Junta cuenta con insumos y materiales necesarios para afrontar daños imprevistos?	No, la mayoría de veces salgo a comprar ese momento lo que necesito para cualquier inconveniente.
11	¿La Junta le cumple con el pago de honorarios de acuerdo a lo que establece la Ley?	Aparentemente sí, estoy afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad S pero por medio tiempo y trabajo todo el día.

Elaborado por: La Autora.

4.2. Cuestionario de encuesta de satisfacción a usuarios de la Junta Administradora de Agua Potable “Cochas La Merced”.

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad conocer la satisfacción del usuario en cuanto al servicio de agua que brinda la Junta.

1. ¿Conoce si la Junta cuenta con Autorización de Uso y Derecho del Agua?

Tabla 6. Autorización Uso y Derecho del Agua.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	119	80%
NO	30	20%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.

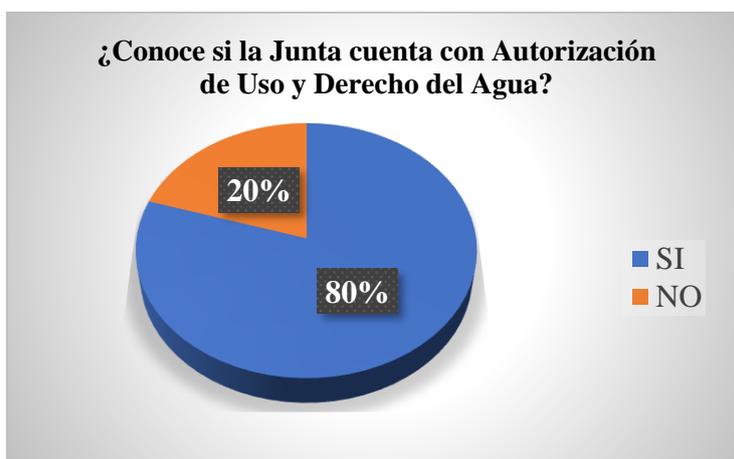


Gráfico 4. Autorización Uso y Derecho del Agua

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

De acuerdo a la muestra probabilística tomada de la Junta, apenas el 20% de los usuarios conoce que la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, cuenta con Autorización de Uso y Derecho del Agua; la mayoría desconoce que es el único documento que le permite a la Junta el consumo legal del agua para toda la comunidad; sin darse cuenta que dicho permiso fue obtenido el 09 de abril de 1980 por el Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos en ese entonces la entidad reguladora de control. Se

observa que desde el año 1980 hasta la actualidad, los miembros de directivas anteriores y existente no han socializado con la Asamblea General tan importante título, o a su vez los usuarios son los desinteresados en conocer.

2. ¿La Junta cuenta con Estatuto y Reglamento Interno?

Tabla 7. Estatuto y Reglamento Interno.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	61%
NO	58	39%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.

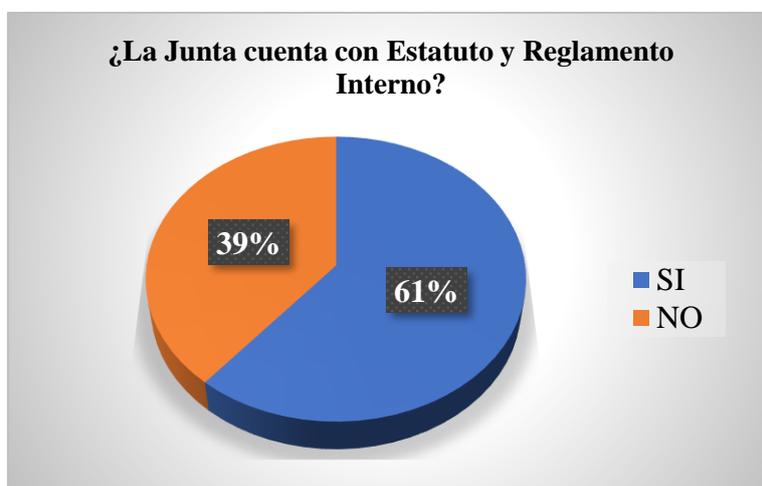


Gráfico 5. Estatuto y Reglamento Interno

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

El 39% de los usuarios conoce que la Junta, cuenta con Estatuto y Reglamento Interno, mientras que el 61%, la mayoría desconoce que poseen dichos documentos que son indispensables para haber obtenido la Autorización de Uso y Derecho del Agua y así desarrollarse como Junta; en estos legajos se encuentra establecido los procedimientos administrativos acerca de infracciones, sanciones, derechos y obligaciones de cada usuario. El desconocimiento del Estatuto y Reglamento Interno en la comunidad, se debe

a la omisión del directorio que no se ha responsabilizado en socializar a la Asamblea General acerca de las reglas y políticas que tiene la Junta.

3. ¿La Directiva de la Junta cuenta con Personería Jurídica?

Tabla 8. Personería Jurídica.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	114	77%
NO	35	23%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.



Gráfico 6. Personería Jurídica

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

El 77% de los usuarios conoce que la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, tiene Personería Jurídica, el 23% desconoce el documento legal que les permitió establecerse como junta. La mayoría, está al tanto del reconocimiento jurídico que tiene la Junta a través de la entidad reguladora de control para haber asumido su actividad y obligación de forma legal, y así cumplir con sus funciones.

4. ¿La Directiva de la Junta tiene Nombramiento?

Tabla 9. Nombramiento de la Junta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	108	72%
NO	41	28%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.



Gráfico 7. Nombramiento de la Junta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

El 72% de los usuarios tiene conocimiento que la Junta cuenta con Nombramiento, mismo que fue emitido por la entidad reguladora de control (Secretaría del Agua - SENAGUA) el 16 de diciembre del 2019 y les permite a los miembros de la directiva actual ejercer el cargo y función legalmente por dos años consecutivos, con la opción de reelegirse un período más. Es indispensable que los consumidores conozcan que el Directorio posee Nombramiento; los miembros de la directiva son los que realizan todos los trámites administrativos y legales con las diferentes entidades de control que la regulan y quienes los representan como Junta en su comunidad y parroquia.

5. ¿Conoce sus derechos y obligaciones como usuario de la Junta?

Tabla 10. Derechos y obligaciones de los usuarios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	99	66%
NO	50	34%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.



Gráfico 8. Derechos y obligaciones de los usuarios

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

El 66% de los usuarios conoce acerca de sus derechos y obligaciones que tiene como miembro de la Junta, los demás consumidores ignoran los beneficios y deberes que le corresponde a cada uno. Se observa que no existe comunicación entre el Directorio y los usuarios; es decir, no dan a conocer que deben ejercer sus derechos y asimismo contraer obligaciones en la participación comunitaria y sobre todo en la dotación del servicio de agua potable.

6. ¿Considera usted que la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced cumple con los fines para los cuales fue constituida?

Tabla 11. Constitución de la Junta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	121	81%
NO	28	19%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.

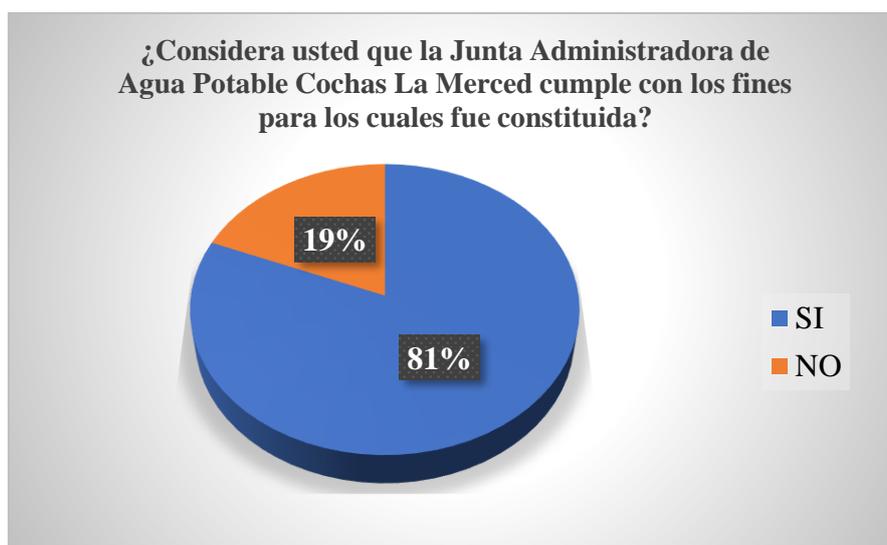


Gráfico 9. Constitución de la Junta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

La mayoría de usuarios consideran que la Junta cumple con sus fines de constitución, mientras que el 19% opina lo contrario. Se observa que algunos consumidores no están satisfechos con el trabajo actual de la Directiva e indicaron que no se ha informado a través de asambleas lo que realiza la Junta, por lo tanto, la minoría esperan que haya discernimientos relacionadas a la realidad por los que atraviesa la comunidad.

7. ¿Considera usted que la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced brinda la atención adecuada a los usuarios?

Tabla 12. Atención adecuada a usuarios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	145	97%
NO	4	3%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.

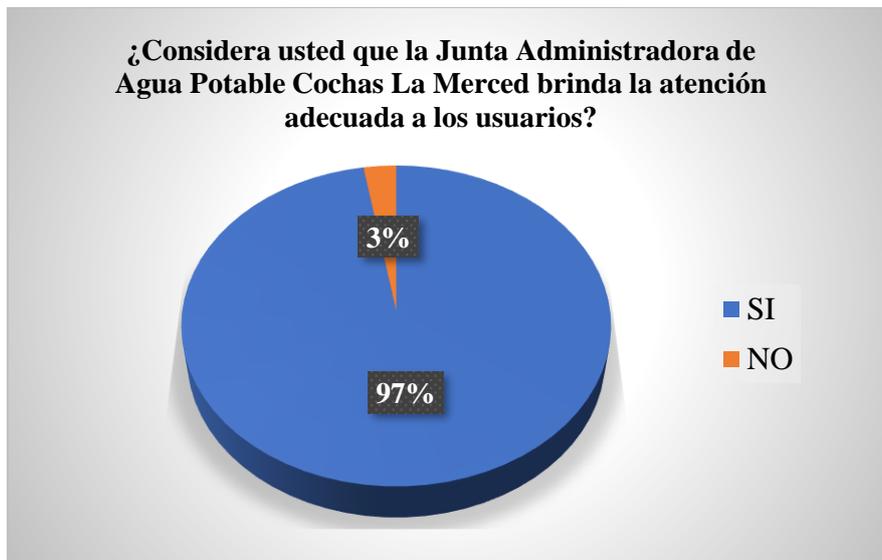


Gráfico 10. Atención a usuarios

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

La mayoría de usuarios manifiesta que se encuentran satisfechos con la atención brindada; es decir, han recibido asistencia de calidad, indicando que el servicio entregado por parte de la Junta es adecuado, comprometido y respetuoso. Apenas el 3% indicó su inconformidad por la falta de comunicación por parte del Operador a los usuarios; ya sea por el corte inesperado del agua, mala toma de lecturas de medidores, cloración exagerada del agua, no desinfección del líquido vital, cobro excesivo del agua, entre otras.

8. ¿Cómo califica usted el servicio de del Agua Potable que le brinda la Junta?

Tabla 13. Calificación del servicio del agua potable.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	18	12%
Buena	83	56%
Regular	48	32%
Mala	0	0%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.

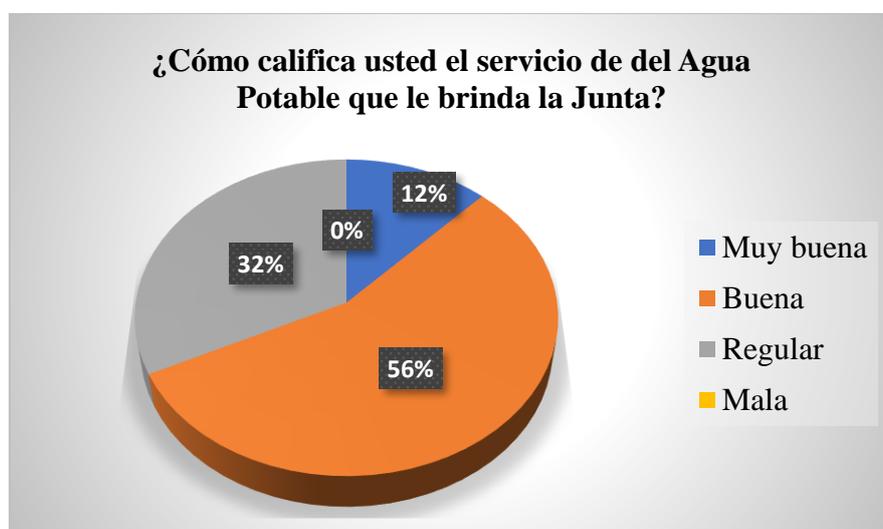


Gráfico 11. Calificación del servicio del agua potable

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

De la muestra que se tomó probabilísticamente, la totalidad de las personas encuestadas indican que ningún usuario califica al servicio de agua potable como excelente, exponen que la asistencia que recibe cada familia debe mejorar; es decir, los miembros de la directiva deben buscar alternativas apoyándose en las entidades de control que la regulan, con el fin de dejarse asesorar por técnicos especializados y perfeccionar su servicio, especialmente el Operador.

9. ¿Asiste a las reuniones convocadas por la Junta por voluntad propia?

Tabla 14. Asistencia a reuniones convocadas por la Junta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	87	58%
NO	62	42%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.

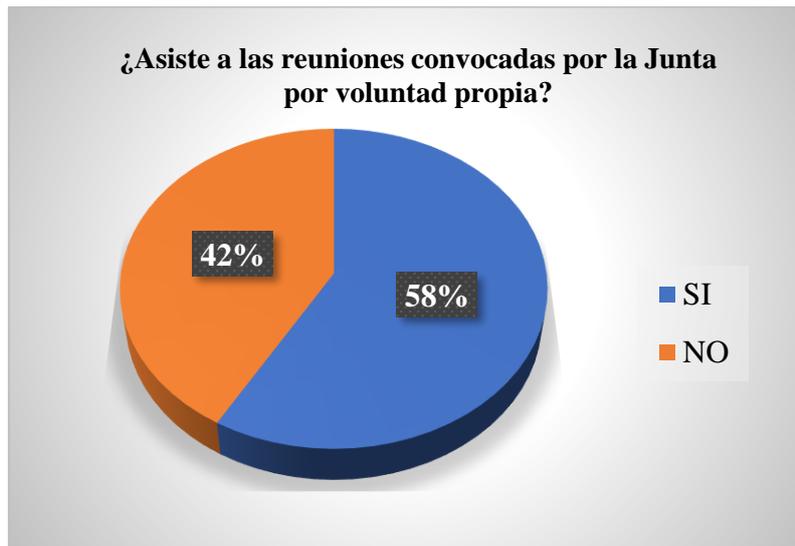


Gráfico 12. Asistencia reuniones convocadas por la Junta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

El 58% de los usuarios, manifiesta que asisten a las reuniones convocadas por la Junta por voluntad propia, mientras que el 42% manifiesta lo contrario. Se observa que los usuarios acuden a las sesiones por obligación, tienen establecido una multa económica por faltar a las asambleas; es decir, no existe compromiso por parte de los consumidores para mejorar su comunicación con la Directiva, y de esta manera hacer que el trabajo sea llevadero, coordinando actividades y optimizando tiempos.

10. ¿La Junta toma en consideración la opinión de los usuarios para la toma de decisiones?

Tabla 15. Opinión de usuarios para tomar de decisiones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	116	78%
NO	33	22%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.



Gráfico 13. Opinión de usuarios para tomar de decisiones

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

La mayoría de usuarios considera que la opinión de cada uno de ellos es tomada en cuenta, y eso permite llegar a acuerdos con beneficios equitativos para la comunidad, mientras que el 22% opina lo contrario. La minoría considera que no se toma en cuenta su criterio, dieron a conocer que únicamente aceptan cualquier tipo de acuerdo, por apoyar la decisión de la mayoría de los consumidores, manifestaron que hay que valorar la necesidad de cada familia, ya que cada uno tiene problemas diferentes.

11. ¿La Junta solicita el apoyo de los usuarios para trabajos de operación y mantenimiento del sistema de agua potable?

Tabla 16. Operación y mantenimiento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	130	87%
NO	19	13%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.



Gráfico 14. Operación y mantenimiento

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

La mayoría de encuestados, dio a conocer que la Junta solicita su apoyo para realizar trabajos de operación y mantenimiento del sistema de agua potable, mientras que el 13% indicó que no requieren ayuda para efectuar algún encargo referente al agua. Los miembros de la directiva, no consideran que uno de los objetivos principales que debería ejecutar la Junta, es apoyar a los usuarios para que se involucren con responsabilidad en la gestión de la administración, operación y mantenimiento del sistema de agua potable.

12. ¿Ha sufrido alguna complicación en su salud por el consumo del Agua Potable? Si la respuesta es positiva explicar la razón.

Tabla 17. Complicación de salud por consumo del agua.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	130	87%
NO	19	13
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.

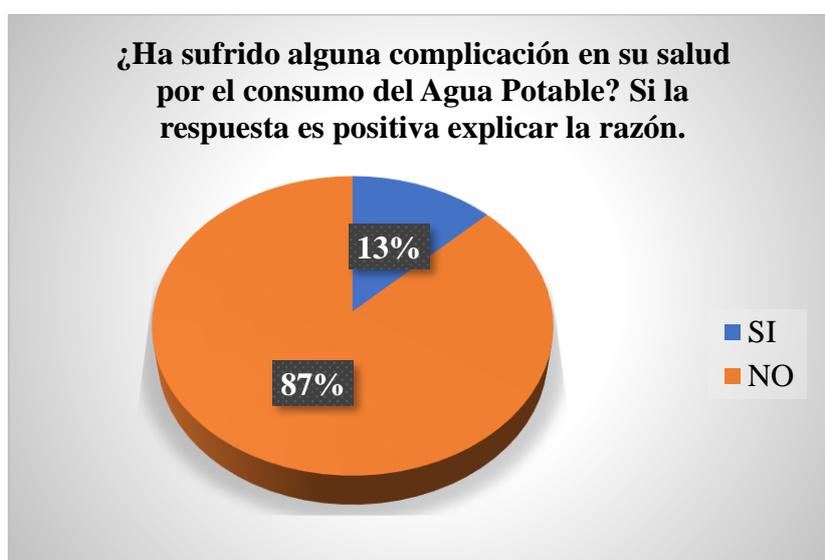


Gráfico 15. Complicación de salud por consumo del agua

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

La mayoría de usuarios manifestaron que no han tenido complicaciones en su salud por el consumo del agua, pero el 13% indicó que han tenido problemas por el exceso de cloro en el agua, lo que les ocasionó dolores de estómago. A pesar de que es la minoría que ha sufrido inconvenientes, el Operador debe capacitarse constantemente, con la finalidad de aprender a tomar las muestras de agua y controlar la desinfección de la misma, para evitar daños en la salud en los usuarios.

13. ¿Cuenta con el servicio de Agua Potable de manera permanente?

Tabla 18. Agua Potable Permanente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	99	66%
Nunca	0	0%
A veces	50	34%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.

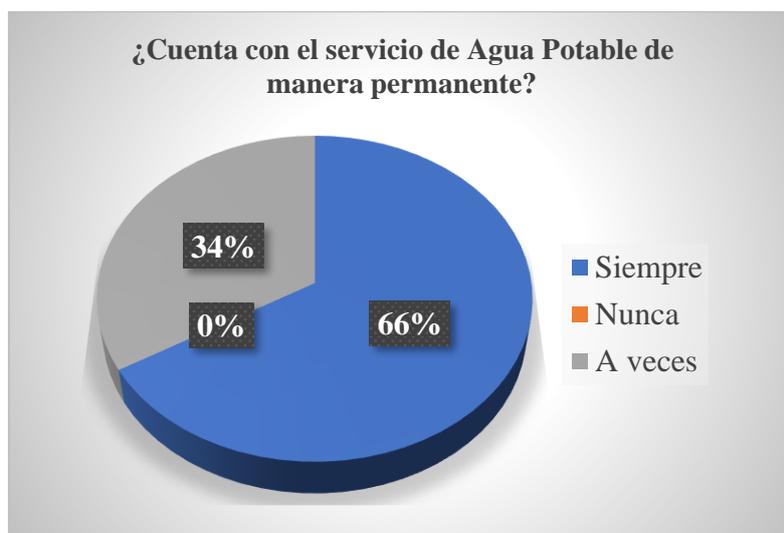


Gráfico 16. Agua Potable Permanente

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

El 66% de los usuarios manifestaron que cuentan con el servicio permanente de agua potable; mientras que el 34% indicó que no, mostraron que rara vez tienen intermitencia al recibir el líquido vital, porque realizan mantenimientos o hay baja presión de agua; es decir, debe existir mayor comunicación por parte de la directiva u operador de la Junta, a través de un megáfono al usuario, dando a conocer que sector se va a quedar sin agua.

14. ¿Cómo califica usted el desempeño de daños y reparaciones que reporta a la Junta?

Tabla 19. Daños y reparaciones que reportan a la Junta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	14	9%
Buena	107	72%
Regular	27	18%
Mala	1	1%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.

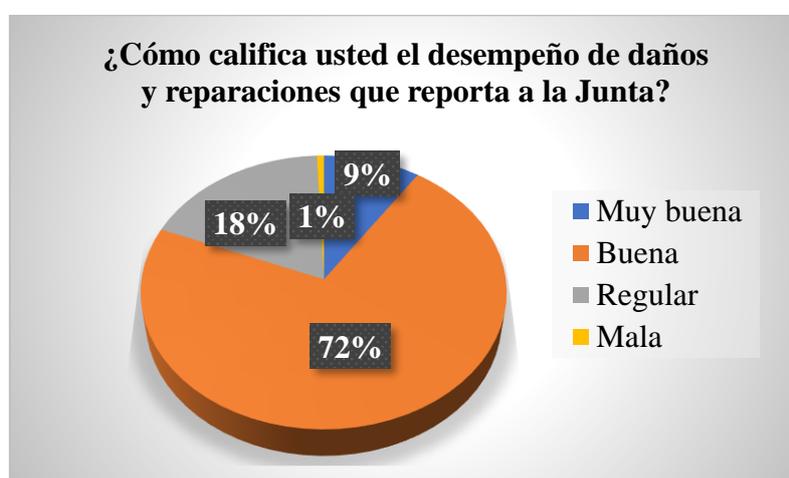


Gráfico 17. Daños y reparaciones que reportan a la Junta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

De la totalidad de personas encuestadas, ninguno califica como excelente al desempeño de daños y reparaciones que reportan a la Junta. Se observa que no hay coordinación entre el operador y el consumidor; siendo el técnico el responsable de estas actividades que debe dar mantenimiento a la planta, tomar muestras, desinfectar el agua, limpiar los recintos y realizar reparaciones menores que soliciten los usuarios.

15. ¿Cómo califica la comunicación por parte de la Junta al momento de la suspensión del servicio?

Tabla 20. Comunicación – suspensión del servicio.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	8	5%
Buena	81	54%
Regular	42	28%
Mala	18	12%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.



Gráfico 18. Comunicación – suspensión del servicio

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

La mayoría de los usuarios indican que la comunicación es buena; es decir, los consumidores dieron a conocer que el aviso por parte de la directiva a través del megáfono lo hacen desde la casa comunal y no llega a todos los sectores, sería recomendable que este tipo de comunicaciones se lo realice a través de un megáfono en una camioneta que recorra todos los tramos de la comunidad.

16. ¿Ha tenido algún inconveniente con la toma de lectura de su medidor? Si la respuesta es afirmativa, explique la razón.

Tabla 21. Lectura del medidor de agua.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	8%
NO	137	92%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.



Gráfico 19. Lectura del medidor de agua

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

La mayoría de los usuarios, dieron a conocer que no han tenido ningún inconveniente con la toma de lectura de su medidor, mientras que el 8% indicaron que tuvieron problemas; es decir, existe doble lectura del medidor, digitación errónea del consumo, fugas de agua que aún no han reparado, lo que muestra que la Directiva no se empeña en solucionar los problemas de cada consumidor hasta que este quede saneado.

17. ¿Con qué frecuencia la Junta realiza rendiciones de cuentas para tratar en Asambleas Generales con los usuarios?

Tabla 22. Rendición de cuentas de la Junta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	29	19%
Semestral	109	73%
Anual	11	7%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.

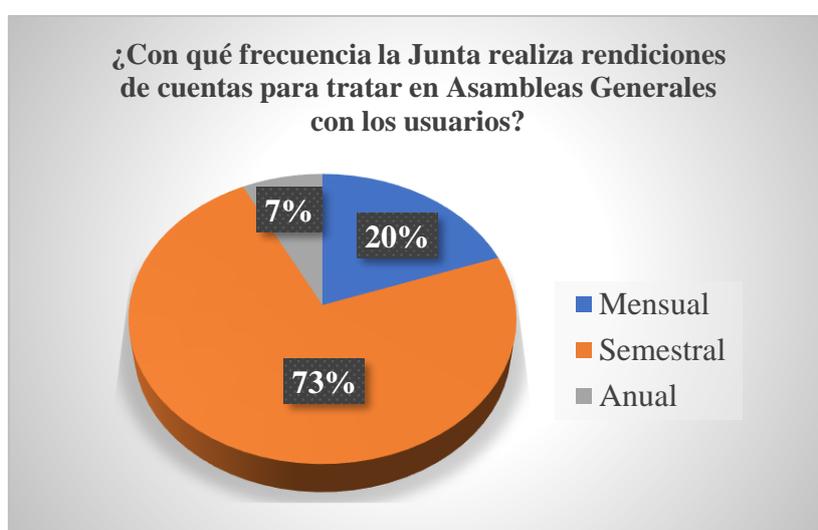


Gráfico 20. Rendición de cuentas de la Junta.

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

La mayoría de usuarios encuestados manifestaron que la rendición de cuentas lo realizan de manera semestral (cada 6 meses), lo que fue coherente con la respuesta de la entrevista ejecutada a los miembros de la directiva de la Junta; mientras que la minoría confundió que lo presentan mensual y anualmente, se observa su despreocupación y desinterés en las actividades que realiza la Directiva en beneficio de la Junta.

18. ¿Está de acuerdo con el valor de la tarifa que paga actualmente por el servicio de Agua Potable?

Tabla 23. Pago de tarifa del agua.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	139	93%
NO	10	7%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.

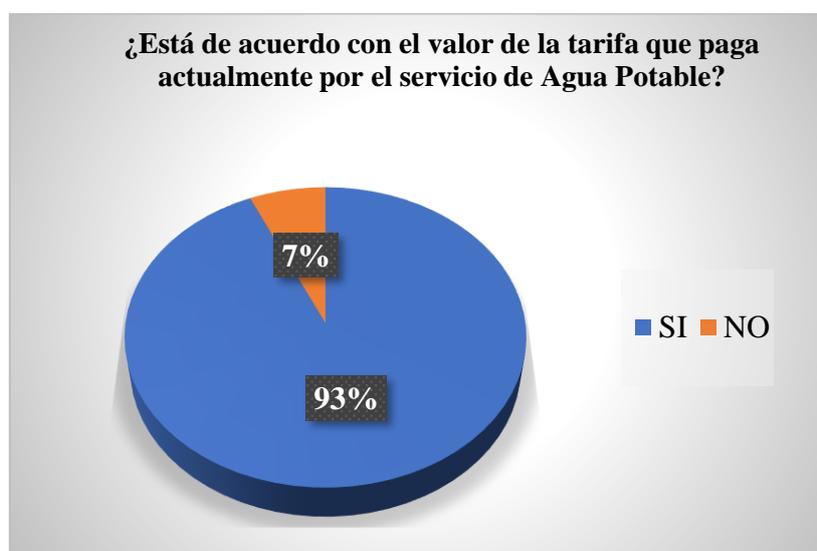


Gráfico 21. Pago de tarifa del agua

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

La mayoría de los usuarios encuestados, manifestaron que están de acuerdo con el valor de la tarifa que pagan actualmente por el servicio de Agua Potable, y apenas el 7% está en desacuerdo con el precio que cancelan por el líquido vital. Se observa que el tesorero y secretario de la directiva, realizan un cobro correcto a los consumidores y están de acuerdo con el precio establecido actualmente.

19. ¿Estaría dispuesto a pagar un costo más alto por la tarifa de consumo de agua potable si le brindan un mejor servicio?

Tabla 24. Pago de costo más alto por la tarifa del agua.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	66	44%
NO	83	56%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.



Gráfico 22. Pago de costo más alto por la tarifa del agua.

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

La mayoría de usuarios encuestados, están en desacuerdo en pagar un costo más alto por la tarifa de consumo de agua potable si se brinda un mejor servicio, sin tomar en cuenta que el precio que cancelan actualmente por el líquido vital es muy bajo. Si aumentarían al menos un poco el valor de la tarifa del agua, fortalecerían la capacidad de su gestión, habría eficiencia en lo que respecta a operación y mantenimiento, se abastecerían de insumos y químicos necesarios para dotar a la Junta de un servicio de calidad.

20. ¿Cuál es la frecuencia realiza el pago de la tarifa del servicio de agua potable?

Tabla 25. Frecuencia de pago de la tarifa del agua.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	144	97%
Semestral	5	3%
Anual	0	0%
Total	149	100%

Elaborado por: La Autora.

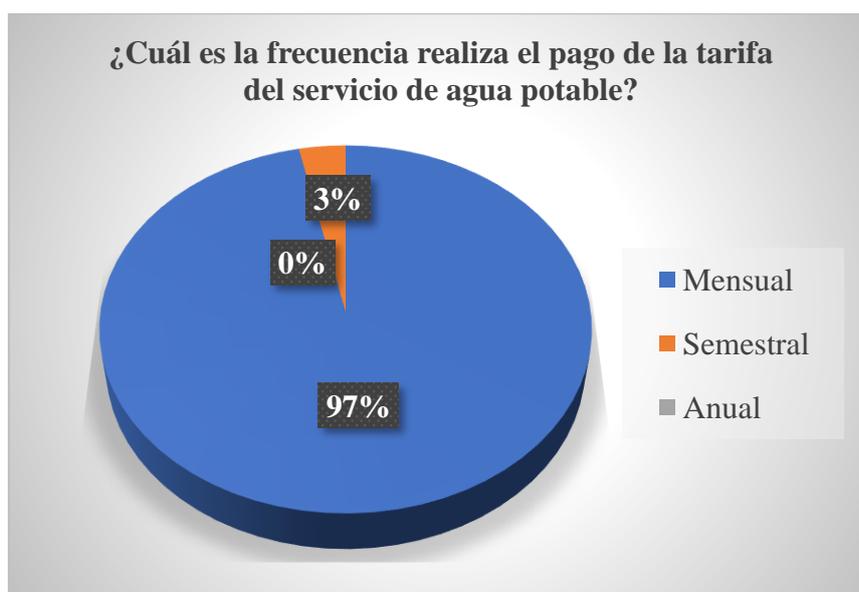


Gráfico 23. Frecuencia de pago de la tarifa del agua

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

De acuerdo a la entrevista realizada a los miembros de la directiva de la Junta, manifestaron que el pago de la tarifa del servicio de agua potable se realiza el segundo fin de semana de cada mes; es decir, cobran de manera mensual, lo que fue acertado con la respuesta de la mayoría de los usuarios encuestados.

21. ¿Los miembros de la directiva actual de la Junta presentan a la Asamblea General un informe económico del período 2019 – 2020?

Tabla 26. Informe Económico período 2019 - 2020.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	35%
NO	97	65%
TOTAL	149	100%

Elaborado por: La Autora.



Gráfico 24. Informe Económico período 2019 - 2020

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación

La minoría de los usuarios encuestados, indicaron que la directiva actual de la Junta ha presentado a la Asamblea General un informe económico del período 2019 – 2020, mientras que la mayoría dijo lo contrario. Aparentemente la directiva actual de la Junta indica que el informe económico lo expusieron a la Asamblea General, dicho documento no ha sido revisado ni aprobado por la entidad actual reguladora de control (Ministerio del Ambiente y Agua -MAAE); por ende, no tiene validez para los consumidores.

4.3. Resultados de los instrumentos de investigación

Después de haber aplicado las técnicas de recolección de información, a través de la entrevista, la que se desarrolló a cada uno de los miembros de la directiva y una encuesta de satisfacción a los usuarios de la Junta; se tabuló, analizó e interpretó los datos que se obtuvieron como efecto en relación a la gestión financiera de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced.

Se determina que emplear una propuesta que desarrolle la gestión financiera para la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, crearía un modelo general de todos los procesos que ejecuta la Junta, tanto de sus actividades diarias, optimizando tiempos, siendo eficientes y eficaces, con el fin de satisfacer las necesidades de todos los usuarios.

De las entrevistas realizadas a los miembros de la directiva se observa, que la Junta no lleva un control interno de sus activos, no presenta indicadores financieros; es decir, los usuarios no conocen el estado en que se encuentra la misma, ya que no proyectan ni equilibran sus ingresos y gastos.

La Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, no cuenta con una estructura organizacional, sus procesos no se encuentran bien determinados; es decir, se rigen únicamente a su Reglamento Interno o a decisiones que lo toman como políticas en las asambleas generales que realizan cada cierto tiempo.

Por consiguiente, presentar una propuesta de Gestión Financiera para la Junta, les va ayudar a orientarse en el desarrollo de sus funciones como directiva, llevando un control interno y custodia de los bienes que tiene la organización, y tomando decisiones oportunas en beneficio de su comunidad.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

En este capítulo, se realiza una ilustración de la metodología propuesta para la ejecución de la Gestión Financiera de las Juntas Administradoras de Agua Potable de Ibarra. Caso base Junta Cochas La Merced.

5.1. Antecedentes

La propuesta “Gestión Financiera para las Juntas Administradoras de Agua Potable de Ibarra. Caso base Junta Cochas La Merced”, crea procesos financieros, administrativos, contables y tributarios adecuados; a través, del cálculo de resultados mediante indicadores financieros y no financieros, con el fin de cumplir la misión, visión y objetivos de la Junta.

5.2. Justificación

A través de la aplicación de los diferentes métodos y técnicas de investigación que se utilizó, como la entrevista a los miembros de la directiva de la junta y la encuesta de satisfacción a los usuarios, se observa que la organización muestra deficiencias en sus procesos financieros, administrativos, contables y tributarios, ya que los realizan de manera no sistemática y desorganizada; es decir, el Directorio en su mayoría cuenta con nivel de instrucción básica, lo que no ha permitido desarrollar su administración de forma correcta y efectiva, siendo un limitante para operar e impulsar las obras o proyectos de inversión a beneficio de los usuarios.

La propuesta de un modelo de gestión financiera, permite corregir y mejorar los problemas financieros por los que atraviesa la Junta hasta la actualidad, mediante una

previa planificación de actividades y procesos financieros, operativos y de mantenimiento, obteniendo así información real y oportuna.

Esta propuesta beneficia de manera directa a la directiva actual de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, los usuarios pueden recibir una atención sistematizada, realizando sus pagos y gestiones de manera ágil, rápida y oportuna; y finalmente tienen un respaldo de un registro histórico de consumo, pagos realizados y pendientes, llevando un control y seguimiento a todos sus procesos.

Se justifica la realización de la propuesta de un modelo de gestión financiera para la Junta Cochabamba La Merced, puesto que es posible la elaboración de procesos financieros, administrativos, contables y tributarios, mediante la recolección de información y organización de documentos en orden cronológico, tomando decisiones adecuadas y así mejorar la situación financiera de la Junta, alcanzando una mejor rentabilidad.

5.3. Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión financiera para la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced.

5.3.1. Objetivos específicos

- Realizar un plan financiero para que la Junta logre mantener una posición equilibrada y mejore su rentabilidad.
- Definir los procesos administrativos como la planificación, organización, dirección y control, para que la Junta desarrolle sus actividades de forma eficiente.
- Registrar correctamente los ingresos y gastos, con el fin de proporcionar una imagen clara de la situación financiera de la Junta.
- Desarrollar una planificación tributaria, que le permita a la Junta cumplir con todas sus obligaciones.

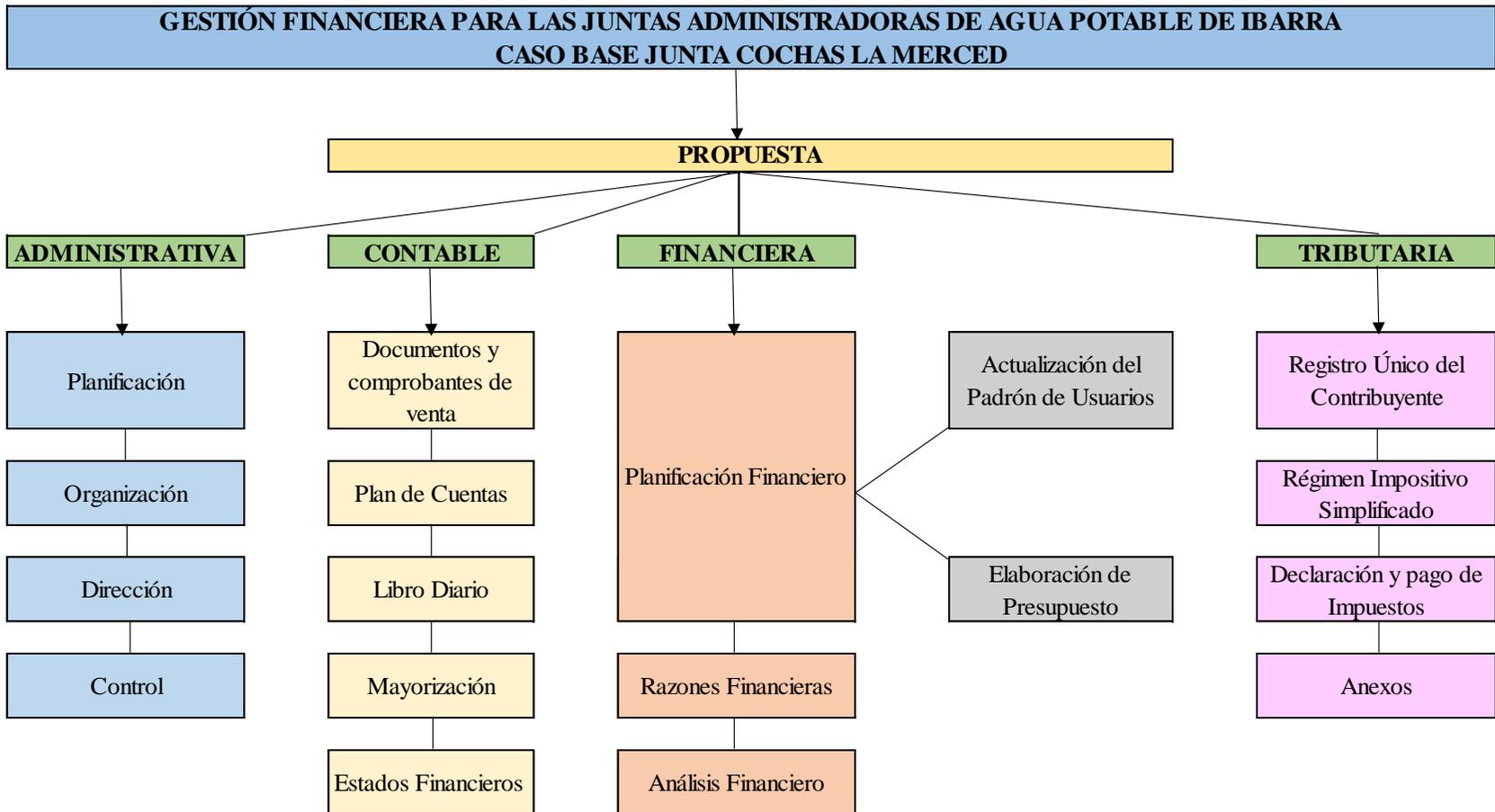


Figura 1. Mapa Conceptual de la Propuesta de Gestión Financiera de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba

Elaborado por: La Autora.

5.4. Proceso Administrativo

El proceso administrativo, ayuda que las actividades que desarrolla la Junta sean de forma continua, gestionando sus recursos internos, para que su desempeño sea eficiente y eficaz, con el fin de cumplir los objetivos de la organización.

La Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, aunque cuenta con Personería Jurídica, Nombramiento, Estatuto y Reglamento Interno, no tiene establecido su misión, visión, principios y organigrama estructural, por ello se define a continuación:

5.4.1. Misión

Somos una Junta sin fines de lucro que administra y opera el sistema de agua potable, con el fin de ofrecer bienestar y calidad de vida a todos los usuarios que habitan en la Comunidad Cochas La Merced.

5.4.2. Visión

En los próximos cinco años, ser una Junta de Agua Potable, ordenada, transparente, honesta y responsable tanto en el manejo del recurso hídrico como en su gestión financiera, satisfaciendo las necesidades de todas las familias de la Comunidad Cochas La Merced.

5.4.3. Principios

- Democracia
- Liderazgo
- Compromiso
- Legalidad
- Cooperación

5.4.4. Valores

- Honestidad
- Equidad
- Confianza
- Respeto
- Lealtad
- Puntualidad

5.4.5. Equipo de trabajo – Nombramiento de la Junta.

Tabla 27. Directiva de la Junta de Agua Cochabamba La Merced período 2019 - 2020.

SECRETARÍA DEL AGUA  		
Directiva de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced		
Período 2019 - 2020		
Nombres	Cargo	Nro. Cédula
María Ofelia Lechón Sandoval	Presidente	100261777-5
Luis Cervando Lechón Lechón	Tesorero	100173440-7
Diego Alexander Yáñez Tito	Secretario	100505058-6
Rosa Filomena Churuchumbe Méndez	Primer Vocal	100519905-2
María Alexandra Lechón Tito	Segundo Vocal	100310330-4
Jeremías Anrrango Yáñez	Tercer Vocal	172606790-1
María Erlestina Sandoval	Cuarto Vocal	100262943-2
Rubén Farinango Sandoval	Quinto Vocal	100197060-5

Elaborado por: La Autora.

5.4.6. Organigrama Estructural

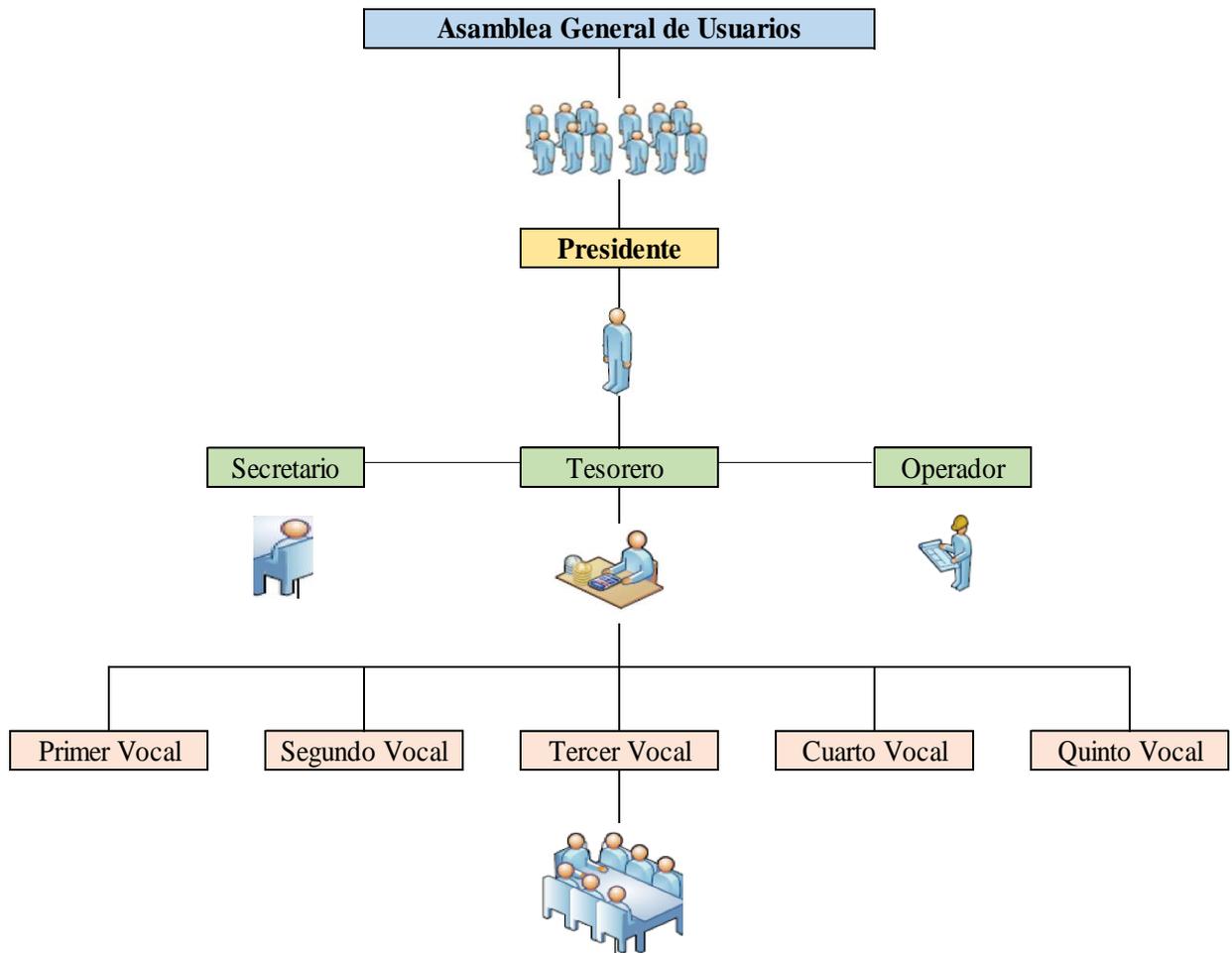


Figura 2. Organigrama Estructural

Elaborado por: La Autora.

La Directiva de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, está integrada por Presidente, Tesorero, Secretario, Operador y cinco Vocales, quienes cumplen sus funciones durante el período de dos años, con la posibilidad de reelegirse un período más.

5.4.7. Manual de funciones de los miembros la Junta.

El manual de funciones para la Junta, representa un documento práctico, claro, sencillo y normativo, que indica la forma ordenada y adecuada de la organización de los miembros de la directiva; sus funciones, actividades, procesos y requerimientos de cada uno de los cargos que se presenta en el organigrama estructural.

A continuación, se detalla el manual de funciones de acuerdo al organigrama estructural planteado:

- Asamblea General de Usuarios
- Tesorero
- Presidente
- Operador
- Secretario
- Vocales

La finalidad de este manual de funciones es:

- Regular las funciones de cada uno de los miembros de la directiva, asegurando el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Junta.
- Establecer funciones, actividades, procesos, requisitos y responsabilidades a cada miembro de la directiva.
- Facilitar información adecuada y oportuna a todos los usuarios que integran la Junta, acerca de las actividades a desarrollar.
- Presentar los cargos de cada uno de los miembros de la directiva a los usuarios de la Junta.
- Orientar y dar a conocer a todos los usuarios las funciones y actividades específicas que desempeña cada miembro de la directiva.
- Permitir a la Junta, tener un manual de funciones con procesos eficaces, óptimos y de calidad.

El manual de funciones, va ayudar a la Junta a mantener sus recursos y así controlar las actividades; a través, de directrices y políticas de su organización, en relación al giro propio de sus procesos, referente al servicio de operación y mantenimiento del Agua Potable.

Tabla 28. Manual de Funciones de la Asamblea General de Usuarios.

	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO:	Asamblea General de Usuarios.
	EDAD:	Mayores de 18 años.
	GÉNERO:	Masculino y/o femenino.
<p>OBJETIVO: Elegir a los Miembros de la Directiva, tomando decisiones acertadas, con el fin de hacer cumplir los derechos y obligaciones de los usuarios, directivos y demás personal voluntario que ayude a la Junta.</p>		
<p>CUALIDADES: Está integrada por habitantes que residen en la Comunidad Cochabamba, inscritos como socios, beneficiarios o usuarios que reciben el servicio del agua potable; en la cual, son los que toman las decisiones acerca de procesos que realice la Junta, considerando que estas son de carácter mandatorio; es decir, son la Máxima Autoridad; por ende, tienen la potestad de aceptar o rechazar cualquier resolución.</p>		
<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuar en todo lo que les concierna al uso y protección del líquido vital de acuerdo a la planificación hídrica. • Exigir el interés y bien común para todos los consumidores de la Junta. • Elegir democráticamente a los miembros de la directiva y de ser el caso removerán de su cargo a quien no desempeñe de manera adecuada su función. • Aprobar cualquier tipo de documento como Reglamento Interno, Estatuto, Nombramiento del Directorio, actas de trabajo, padrón de usuarios e informes de rendición de cuentas que sea presentados por el Directorio. • Aprobar los informes económicos después que el Directorio presente a la entidad reguladora de control y certifique su veracidad. • Solucionar conflictos internos entre los usuarios. • Hacer cumplir lo que está establecido en el Estatuto y Reglamento Interno. 		

Elaborado por: La Autora

Los Miembros de la Directiva deben desempeñar varias funciones, principalmente administrar, organizar y fortalecer la operación y mantenimiento del sistema de agua

potable de la Junta. Es importante que la Directiva esté integrada por hombres y mujeres, la representación de ambos en el cumplimiento de funciones es fundamental; ya que, desempeñan un papel elemental en la administración, gestión y protección del agua potable, por ser los administradores principales del recurso hídrico, que influye directamente en la salud de cada una de las familias.

Tabla 29. Manual de Funciones del Presidente.

	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO:	Presidente.
	EDAD:	Mayores de 18 años.
	GÉNERO:	Masculino y/o femenino.
<p>OBJETIVO: Representar como Máxima Autoridad a la Junta Administradora de Agua Potable Cochás La Merced en todo tipo de evento.</p>		
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de edad. • Vivir en la comunidad Cochás La Merced. • Ser reconocido de capacidad moral. • Deseos de cooperar voluntariamente sin fines de lucro. • Disponer de tiempo para cumplir con sus funciones. • Tener el apoyo y aceptación de la comunidad. • Estar en pleno goce de sus derechos como usuario. 		
<p>CUALIDADES:</p> <p>Ser responsable, comprometido, motivador, entusiasta, trabajar en equipo, reconocer sus errores, escuchar y ser buen comunicador.</p>		
<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar Legal y extra Judicialmente a la Junta. • Controlar y dirigir la gestión y administración del servicio de agua potable. • Responsable del funcionamiento adecuado de la Junta, quien toma decisiones en beneficio de la Asamblea General. • Conocer las actividades de operación y mantenimiento del sistema de agua. • Autorizar los gastos al Sr. Tesorero y controlar los recursos económicos. • Comunicar a la Asamblea General acerca de la gestión financiera que realiza el Directorio. 		

Elaborado por: La Autora

Tabla 30. Manual de Funciones del Tesorero.

	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO:	Tesorero.
	EDAD:	Mayores de 18 años.
	GÉNERO:	Masculino y/o femenino.
<p>OBJETIVO: Facilitar información financiera, contable y tributaria oportuna y confiable a la Junta.</p>		
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de edad. • Vivir en la comunidad Cochabamba La Merced. • Ser reconocido de capacidad moral. • Deseos de cooperar voluntariamente sin fines de lucro. • Disponer de tiempo para cumplir con sus funciones. • Tener el apoyo y aceptación de la comunidad. • Estar en pleno goce de sus derechos como usuario. 		
<p>CUALIDADES:</p> <p>Ser honrado, responsable, motivado a trabajar, hábil para la realización de operaciones matemáticas y financieras, confiable, transparente, trabajar en equipo, escuchar y ser buen comunicador de la información económica.</p>		
<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custodiar y ser el responsable del cuidado del dinero y todos los recursos económicos de la Junta. • Controlar y coordinar con el Sr. Presidente los recursos económicos como ingresos, gastos y donaciones. • Registrar oportunamente las transacciones económicas que realiza la Junta. • Realizar el cobro de la tarifa por el consumo del agua de manera mensual. • Depositar el dinero en efectivo en la cuenta bancaria en un tiempo máximo de 72 horas. • Rendir cuentas y presentar el informe económico a la Asamblea General para su aprobación cada seis meses (semestralmente). • Manejar un fondo de caja chica de \$100,00 dólares para gastos menores. 		

Elaborado por: La Autora

El Sr. Tesorero, con el apoyo de un Contador, debe revisar si los comprobantes de venta tienen validez tributaria, para luego realizar la declaración del Impuesto al Valor Agregado, Retención en la fuente, Impuesto a la Renta y Anexos Transaccionales y elaborar los Estados Financieros para ser presentados a la Asamblea General.

Tabla 31. Manual de Funciones del Secretario.

	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO:	Secretario.
	EDAD:	Mayores de 18 años.
	GÉNERO:	Masculino y/o femenino.
<p>OBJETIVO: Realizar un buen servicio de secretariado y recepción de información a los usuarios, mejorando la imagen organizacional de la Junta.</p>		
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de edad. • Vivir en la comunidad Cochabamba. • Ser reconocido de capacidad moral. • Deseos de cooperar voluntariamente sin fines de lucro. • Disponer de tiempo para cumplir con sus funciones. • Tener el apoyo y aceptación de la comunidad. • Estar en pleno goce de sus derechos como usuario. 		
<p>CUALIDADES:</p> <p>Ser responsable, motivado a trabajar, hábil para leer y escribir, trabajar en equipo, escuchar y ser buen comunicador de la información de cada reunión que plasma en las actas de trabajo.</p>		
<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir cualquier tipo de documentación de los usuarios de la Junta. • Convocar a la Asamblea General a las diferentes reuniones, mingas y actividades que realiza la Junta. • Actualizar el padrón de usuarios de la Junta. • Elaborar la planificación del orden del día de cada reunión y su respectiva acta, para luego legalizar con los miembros del Directorio. • Archivar de forma cronológica los documentos, actas, registros de asistencia a reuniones y mingas, e informes económicos de la Junta. • Llevar un registro de asistencia de todos los usuarios al momento de realizar actividades para la Junta. 		

Elaborado por: La Autora

Tabla 32. Manual de Funciones del Operador.

	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO:	Operador.
	EDAD:	Mayores de 18 años.
	GÉNERO:	Masculino y/o femenino.
<p>OBJETIVO: Realizar un buen servicio de operación y mantenimiento al sistema de agua potable de la Junta.</p>		
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de edad. • Vivir en la comunidad Cochabamba La Merced. • Ser reconocido de capacidad moral. • Deseos de cooperar voluntariamente. • Disponer de tiempo para cumplir con sus funciones. • Tener el apoyo y aceptación de la comunidad. • Estar en pleno goce de sus derechos como usuario. 		
<p>CUALIDADES:</p> <p>Ser responsable, hábil para realizar el mantenimiento al sistema de agua potable, trabajar en equipo, escuchar y ser buen comunicador de los daños y reparaciones que se ocasione a cualquier usuario de la Junta.</p>		
<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la operación y mantenimiento del sistema de agua potable como medidores, válvulas, tubería, llaves de paso y revisión de acometidas existente y nuevas. • Tomar las lecturas de los diferentes medidores previo al cobro del consumo del agua. • Solucionar daños en los medidores, reconexiones, tuberías, llaves de paso o cualquier inconveniente que presente el usuario. • Informar a los usuarios acerca de cualquier anomalía en el sistema de agua potable, registrando la hora, fecha y sector. • Ser el custodio y responsable de los insumos que se compra para la Junta. • Llevar un registro de las actividades que realiza para reportar al Directorio mediante un informe. • Realizar un inventario de todos los insumos que se compra para la Junta. 		

Elaborado por: La Autora

Tabla 33. Manual de Funciones Vocales.

	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO:	Vocales.
	EDAD:	Mayores de 18 años.
	GÉNERO:	Masculino y/o femenino.
<p>OBJETIVO: Apoyar con voz y voto en las decisiones que tome la Directiva para beneficio de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba.</p>		
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de edad. • Vivir en la comunidad Cochabamba. • Ser reconocido de capacidad moral. • Deseos de cooperar voluntariamente sin fines de lucro. • Disponer de tiempo para cumplir con sus funciones. • Tener el apoyo y aceptación de la comunidad. • Estar en pleno goce de sus derechos como usuario. 		
<p>CUALIDADES:</p> <p>Ser responsables, participativos, motivados a trabajar, escuchar y ser buenos comunicadores del trabajo desarrollado en conjunto.</p>		
<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar a la Junta en todo lo que solicite el Sr. Presidente y lo que fuera necesario. • Suplir en las actividades a cualquier miembro del Directorio en caso de no estar presentes, asumiendo sus funciones de manera temporal. • Planificar actividades de la Junta como reuniones, mingas y trabajos comunitarios. • Formar equipos de trabajo que ayuden en la operación y mantenimiento del sistema de agua potable. • Tener voz y voto en las reuniones. 		

Elaborado por: La Autora

5.4.8. Análisis FODA

La Matriz FODA, es un instrumento que permite realizar el análisis del entorno competitivo de una organización; en la cual, se establece cuatro pericias fundamentales como: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y por último debilidades y amenazas (DA). Su desarrollo primordial, es localizar las variables principales para llevar a cabo estrategias apropiadas referente al ámbito interno y externo de toda empresa, sociedad o entidad.

5.4.8.1. Componentes Análisis FODA

Para que se entienda de forma clara el análisis FODA, se da a conocer los cuatro componentes que lo integran:

- **Fortalezas:** Características fuertes internas de la Junta, que ayudan a alcanzar sus objetivos propuestos.
- **Oportunidades:** Factores externos que la Junta debe aprovechar para cumplir con los objetivos de su comunidad.
- **Debilidades:** Dificultades internas que tiene la Junta al momento de cumplir sus objetivos.
- **Amenazas:** Situación de inseguridad o riesgo externo que atraviesa la Junta, que afectan de forma negativa para lograr sus objetivos.

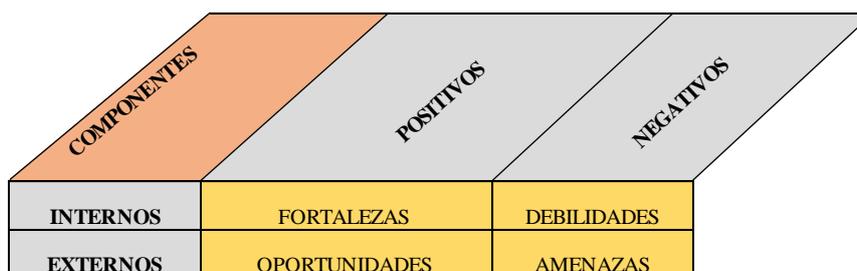


Figura 3. Componentes del FODA

Elaborado por: La Autora

5.4.8.2. Desarrollo del FODA

Se analiza la situación actual de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, de acuerdo al diagnóstico de sus factores internos y externos; con la finalidad, de tomar decisiones adecuadas y oportunas, para el mejoramiento continuo de todos los procesos de su comunidad, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 34. FODA – Fortalezas.

FORTALEZAS	
ANÁLISIS INTERNO	– Independencia administrativa y financiera.
	– Autorización de Uso y Derecho del Agua de 1,30 litros por segundo para uso doméstico por 20 años y renovación cada 10 años.
	– 1120 consumidores registrados en el padrón de usuarios.
	– Colaboración de los usuarios a la Directiva en mingas, reuniones y actividades para el mejoramiento de la Junta.
	– Edificio propio para el Sistema de Agua Potable.
	– Comunicación directa y cooperación con la entidad reguladora de control principal Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE) de la Dirección Zonal 1 Imbabura.
	– Operación y mantenimiento oportuno para daños o reparaciones.

Elaborado por: La Autora

Tabla 35. FODA – Oportunidades.

OPORTUNIDADES	
ANÁLISIS EXTERNO	– Posibilidad de participar en capacitaciones, talleres y seminarios que imparten las entidades reguladoras de control.
	– Acuerdos estratégicos con las Juntas Administradoras de Agua Potable de Imbabura, para lograr una gestión comunitaria.
	– Apoyo comunitario para la mejora continua y mantenimiento de la Junta.
	– Proporcionar un servicio de agua potable de calidad.
	– Convenios con entidades públicas para lograr financiamientos externos.
	– Alianzas con establecimientos de educación superior, para llevar a cabo procesos que apoyen a la Junta a tener un mejor desarrollo en su gestión.

- Buenas relaciones humanas entre la Directiva y el usuario.
- Nueva tecnología para mejorar la gestión y tratamiento del recurso hídrico.
- Propósitos locales y provinciales futuros, para brindar un mejor servicio y disminuir costos del agua potable.

Elaborado por: La Autora

Tabla 36. FODA – Debilidades.

DEBILIDADES	
ANÁLISIS INTERNO	– Ausencia de procedimientos específicos en su gestión administrativa, contable, financiera y tributaria.
	– Miembros de la Directiva con personal no calificado, nivel de instrucción básica.
	– Falta de un software para la gestión de la Junta.
	– Falta de capacitaciones a los miembros de la Directiva, incluido el Operador.
	– Carencia de objetivos, misión, visión, principios y valores.
	– Inequidad de cobro justo por la variación del consumo de agua potable.
	– Ausencia de planificación estratégica.
	– Incumplimiento de funciones de varios miembros de la Directiva.
	– Retraso de pagos por consumo de agua y préstamos por parte de los usuarios.
	– Falta de control de inventario (insumos, materia prima y materiales)
	– Desinterés por parte de jóvenes en los asuntos concernientes a la Junta.
	– Carencia de manual de funciones de los miembros de la Directiva.
	– Ausencia de una planificación anual de presupuesto.
	– Carencia de contador para la administración económica y financiera de la Junta.

Elaborado por: La Autora

Tabla 37. FODA – Amenazas.

AMENAZAS	
ANÁLISIS	– Fusión continua de entidades públicas que regulan en recurso hídrico que causan retrasos en trámites administrativos y legales.
	– Sustracción del agua potable por usuarios informales que no constan en el padrón de usuarios.

-
- Inequidad social y cultural entre el sector rural y urbano.

 - Desastres naturales a causa de las fuertes lluvias y/o sol que provocan sequías, inundaciones y daños al sistema de agua potable.

 - Robo de medidores por parte de usuarios informales.

 - Inseguridad e inestabilidad política del Ecuador.

 - Decrecimiento de las vertientes del agua potable por sobre población.

 - Alza de precios en los insumos, materia prima y materiales a causa del incremento del costo del combustible.

 - Cambios bruscos en los dirigentes indígenas y campesinos que causan daño directamente a las comunidades.

 - Movilización de indígenas de las diferentes comunidades para realizar paros nacionales. (Usuario que no asiste, le multan o le cortan el agua).

 - Ausencia de Organizaciones No Gubernamentales para apoyar financieramente a las comunidades.

 - Disminución de ingresos por parte de los usuarios por el desempleo generado a nivel nacional.
-

Elaborado por: La Autora

5.4.8.3. Matriz FODA de Síntesis Estratégica

La matriz de síntesis estratégica, ha permitido realizar una tabla resumida tanto de los factores internos como de los externos del FODA, valorando los puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades; con el fin, de evaluar y valorar las capacidades internas y el enfoque competitivo de la Junta, de la siguiente manera:

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en capacitaciones, talleres y seminarios que imparten las entidades reguladoras de control. 2. Acuerdos estratégicos con las JAAP's de Imbabura, para lograr una gestión comunitaria. 3. Apoyo comunitario para la mejora continua y mantenimiento de la Junta. 4. Proporcionar un servicio de agua potable de calidad. 5. Convenios con entidades públicas para lograr financiamientos externos. 6. Alianzas con establecimientos de educación superior, para llevar a cabo procesos que apoyen a la Junta a tener un mejor desarrollo en su gestión. 7. Buenas relaciones humanas entre la Directiva y el usuario. 8. Nueva tecnología para mejorar la gestión y tratamiento del agua. 9. Propósitos locales y provinciales futuros, para brindar un mejor servicio y disminuir costos del agua potable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fusión de entidades que regulan el agua causando retrasos en trámites administrativos y legales. 2. Sustracción del agua potable por usuarios informales. 3. Inequidad social y cultural entre el sector rural y urbano. 4. Desastres naturales a causa de las fuertes lluvias y/o sol que provocan sequías, inundaciones y daños al sistema del agua. 5. Robo de medidores por parte de usuarios informales. 6. Inseguridad e inestabilidad política del Ecuador. 7. Decrecimiento de las vertientes del agua por sobre población. 8. Alza de precios en los insumos, materia prima y materiales. 9. Cambios bruscos en los dirigentes indígenas y campesinos que causan daño directamente a las comunidades. 10. Movilización de indígenas de las diferentes comunidades para realizar paros nacionales. 11. Ausencia de ONG's que les apoyen financieramente. 12. Disminución de ingresos por desempleo.
FACTORES INTERNOS	FO	FA
FORTALEZAS	FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Independencia administrativa y financiera. 2. Autorización de Uso y Derecho del Agua de 1,30 litros por segundo para uso doméstico por 20 años y renovación cada 10 años. 3. 1120 consumidores registrados en el padrón de usuarios. 4. Colaboración de los usuarios a la Directiva en mingas, reuniones y actividades para el mejoramiento de la Junta. 5. Edificio propio para el Sistema de Agua Potable. 6. Comunicación directa y cooperación con la entidad reguladora de control principal (MAATE) – Dirección Zonal 1 Imbabura. 7. Operación y mantenimiento oportuno para daños o reparaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.3. Independencia administrativa y financiera hace que la Asamblea General de Usuarios y la Junta tengan un mejoramiento continuo. 3.7. La cantidad de usuarios que tiene la Junta hace que sus relaciones humanas mejoren en beneficio de su comunidad. 6.1. La comunicación directa con las entidades reguladoras de control hace que puedan participar en capacitaciones, talleres y seminarios. 5.4. El Sistema de Agua Potable propio proporciona a la Junta un servicio de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 5.8. Aprovechar el edificio propio de la Junta, para tener mayor control de los insumos, materia prima y materiales que compran. 7.7. Solicitar ayuda a entidades públicas, con el fin que asistan y protejan las vertientes para que no falte el recurso hídrico a futuro. 7.4. Capacitar al Operador para que sepa actuar ante posibles desastres naturales que pueden causar daños directos al Sistema de Agua Potable y molestias en los usuarios. 1.10. Ser autónomos en las decisiones tomadas como Junta, incluso cuando los dirigentes indígenas obliguen a protestar en contra de su voluntad.
DEBILIDADES	DO	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de procedimientos específicos en su gestión. 2. Miembros de la Directiva con nivel de instrucción básica. 3. Falta de un software para la gestión de la Junta. 4. Falta de capacitaciones a la Directiva, incluido el Operador. 5. Carencia de objetivos, misión, visión, principios y valores. 6. Inequidad de cobro justo por la variación del consumo del agua. 7. Ausencia de planificación estratégica. 8. Incumplimiento de funciones de varios miembros de la Directiva. 9. Retraso de pagos por consumo de agua y préstamos. 10. Falta de control de inventario. 11. Desinterés de los jóvenes en los asuntos concernientes a la Junta. 12. Carencia de manual de funciones de los miembros de la Directiva. 13. Ausencia de una planificación anual de presupuesto. 14. Carencia de contador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.8. Establecer procedimientos específicos en su gestión administrativa y financiera, optando por adquirir nueva tecnología para mejorar sus actividades y tratamiento del agua. 4.1. Aprovechar las capacitaciones, seminarios y talleres que imparten las entidades públicas o privadas a las Juntas de Agua, para fortalecer y mejorar los procesos de su Comunidad. 12.7. Crear un manual de funciones, considerando el Reglamento Interno y Estatuto, para que la Directiva desarrolle sus actividades de forma eficiente y eficaz. 11.9. Impulsar a los jóvenes a inmiscuirse en los asuntos relacionados a la Junta, para que a futuro logren beneficiarse de los proyectos locales o provinciales que ayuden con beneficios económicos o desarrollo comunitario a su organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 13.9. Realizar un modelo de gestión financiera, mejorará todos los procesos que ejecuta la Junta en cada administración, de forma ordenada y oportuna. 7.4. Planificación de la Junta para prevenir las desconformidades por parte de los usuarios, dando soluciones rápidas en caso de que haya desastres naturales. 10.2. Realizar un control de inventario tanto para los insumos, materia prima y materiales que están dentro de la Planta de Tratamiento como de los medidores vendidos a los usuarios, generando seguridad a los socios. 13.12. Elaborar una planificación anual de presupuesto, con el fin de equilibrar ingresos y gastos, de acuerdo a los desembolsos que se van a generar a futuro.

Figura 4. Matriz FODA de Síntesis Estratégica

Elaborado por: La Autora

5.4.8.4. Conclusión de la Matriz FODA.

- La autonomía de la Junta, con una autorización de agua de 1,30 litros por segundo, 1120 usuarios, con planta de tratamiento propia, con la colaboración y disposición de los consumidores para apoyar a la comunidad en las reuniones, migas y cualquier tipo de actividad en beneficio de su organización, hacen que esta se vuelva independiente.
- La independencia de la Junta, tanto en su gestión administrativa como financiera, le ayuda a conseguir varias alternativas para generar la eficiencia de cobro del consumo del agua a los usuarios, alianzas con establecimientos de educación superior y firma de acuerdos con entidades públicas, para obtener financiamiento externo, que le permita a la comunidad ejecutar procesos de inversión con beneficio económico y desarrollo comunitario; con el fin, de solucionar inconvenientes con los beneficiarios de su organización.
- Los usuarios que integran la Directiva de la Junta, es personal no calificado que apenas tiene nivel de instrucción básica, no tienen un manual de funciones establecido, no cuentan con un contador que les ayude en la gestión financiera mediante un software contable, lo que no les permite determinar de forma eficaz los retrasos de pago por consumo de agua y préstamos a los consumidores, lo que ralentiza sus procesos administrativos, financieros, contables y tributarios.
- La fusión continua de entidades públicas que regulan en recurso hídrico a causa de la inestabilidad política, ha hecho que se retrasen sus trámites administrativos y legales, ocasionando una disminución de sus ingresos por el desempleo a nivel nacional y alza de precios en los insumos, materia prima y materiales; sin dejar de lado los desastres naturales que dañan al sistema de agua potable.

5.4.9. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL o diagrama de espina de pescado, es una herramienta de planificación estratégica que permite a las empresas, organizaciones o entidades a valorar los factores externos como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, que de alguna manera pueden afectarle tanto en el presente como en el futuro.

A través del análisis PESTEL, se establece el impacto de los factores externos a corto y largo plazo de la Junta, de la siguiente manera:

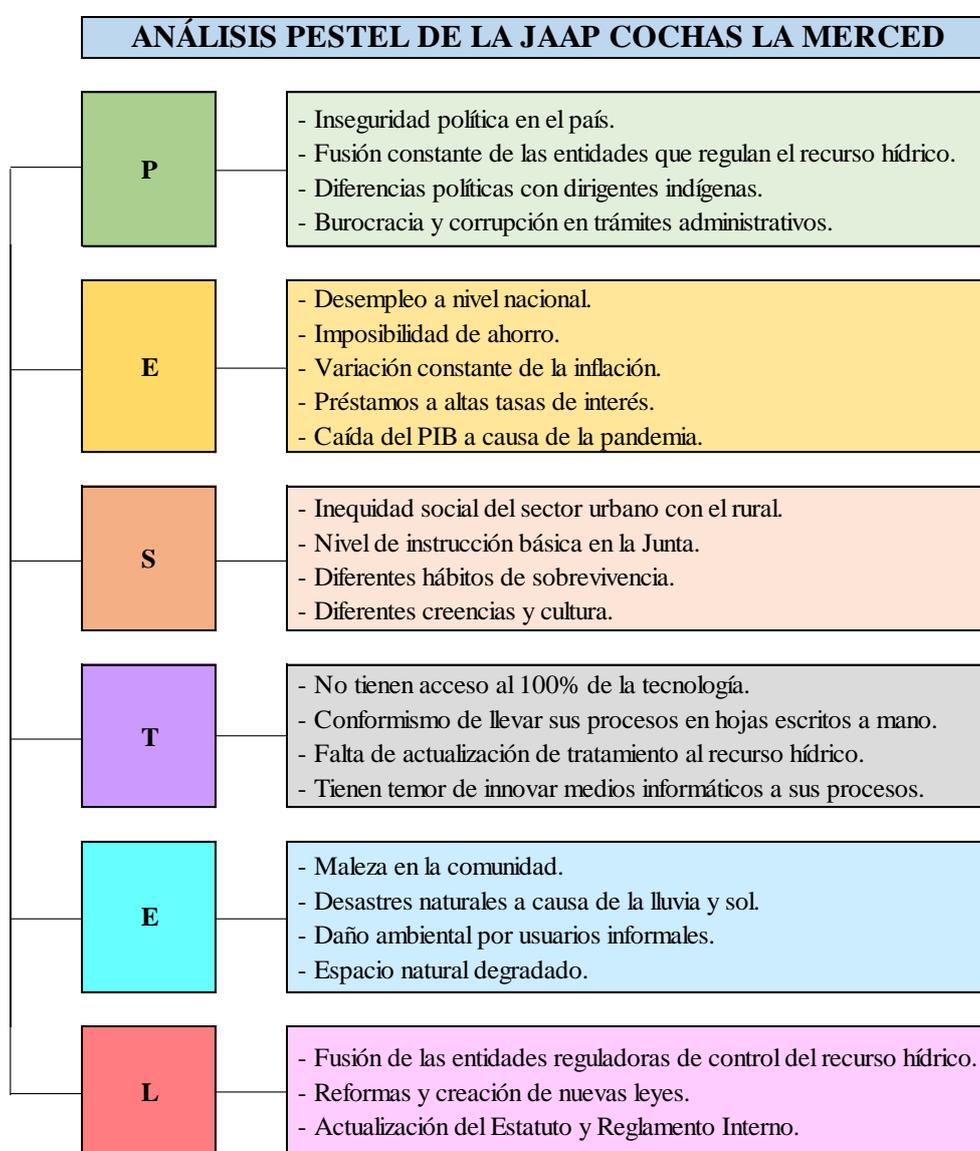


Figura 5. Análisis PESTEL

Elaborado por: La Autora

5.4.9.1. Factores Políticos

De acuerdo a la historia del Ecuador y a la Constitución de la República, en el aspecto político el gobierno ha tratado de aplicar el principio del buen vivir, lo que ha permitido a las Juntas de Agua Potable y Riego, acceder a sus comunidades con el fin de mejorar y concientizar el uso adecuado del recurso hídrico, estableciéndoles derechos y obligaciones a los usuarios.

Es importante considerar que las Juntas Administradoras de Agua Potable, deben desempeñar sus funciones en un ambiente adecuado, que el gobierno actual proporcione a las comunidades seguridad, respaldo y apoyo, en cualquier tipo de trámite que necesiten por parte de las entidades reguladoras de control, dejando de lado las alianzas o diferencias políticas con los dirigentes indígenas, evitando así la burocracia y corrupción; con la finalidad que ofrezcan un servicio de calidad a los usuarios; por ende, trascienda a las Juntas, les guíe y les brinde la oportunidad de mejorar.

5.4.9.2. Factores Económicos

En este componente, se analiza información macroeconómica; es decir, como ha ido evolucionando la inflación, tasas de interés, desempleo, el PIB, el nivel de desarrollo y el acceso a los recursos que proporciona el país a la sociedad.

Actualmente el desempleo ha afectado a nivel de país, y no es la excepción para las organizaciones comunitarias sin fines de lucro, como es la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, lo que ha ocasionado que los usuarios no estén al día en sus pagos por el consumo del agua, préstamos, multas, siendo este ingreso el sostén de los egresos financieros, administrativos, operación y mantenimiento que tiene la comunidad.

Por ello, ha sido complicado para la Junta realizar inversiones, porque no tienen una capacidad óptima de ahorro y administración, levemente cubren gastos que se generan de

manera emergente o imprevista. Considerando que el ahorro que tiene la Junta no es mucho, por lo que es sensible a desequilibrios económicos que genere el país.

5.4.9.3. Factores Sociales

Se analiza el estilo de vida, nivel educativo, cultura, religión, creencias, hábitos de consumo, nivel de ingresos, entre otros; que son preferencias sociales que afectan el desarrollo de una organización.

La Junta realiza sus funciones a favor de su comunidad, brindándole un servicio de agua potable de calidad a todos los usuarios, con la finalidad de ofrecerles mejores condiciones de vida a las familias.

Después de varias fusiones institucionales públicas, se encuentra vigente el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, entidad que regula actualmente al recurso hídrico, tomando en cuenta el control social y la garantía que debe ofrecer como derecho obligatorio al usuario, repartiendo el líquido vital de forma equitativa a las comunidades; considerando el compromiso entregado a las organizaciones para administrar y manejar de manera neutral el agua.

5.4.9.4. Factores Tecnológicos

Tomando en cuenta que los factores tecnológicos en la actualidad han aumentado su uso en las empresas; con la finalidad, de innovar técnicamente sus procesos, a través de software, hardware, equipos, platas, entre otras.

Para la Junta, intentar implementar medios tecnológicos tanto para sus procesos administrativos como para operación y mantenimiento del agua, es de mucha ayuda, ya que tienen la oportunidad de incrementar sus conocimientos; a través, de capacitaciones, métodos nuevos, desarrollo de técnicas eficaces que optimicen el tiempo al ejecutar las

actividades y también, un recurso que les permita guardar la información histórica generada en cada administración de forma cronológica.

Para acceder a cualquier tipo de innovación tecnológica, la Junta debe asesorarse de manera adecuada con las entidades de control que la regulan, el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica les guía en los estudios, diseño y tratamiento del recurso hídrico, mientras que el Servicio de Rentas Internas, les da la pauta para que inicien su actividad tributaria conjuntamente con un contador que les proporcione un software para su comunidad y así, ejecutar sus procesos de manera dinámica y rápida.

5.4.9.5. Factores Ecológicos

El factor ecológico, se refiere al impacto ambiental que tienen los procesos de cada organización; es decir, las ventajas o desventajas que generan al medio ambiente, y la mayoría de veces es difícil controlar.

Considerando que este factor, es complicado manejar en la Junta, todo el tiempo se ejecutan actividades de adecentamiento y limpieza de maleza de toda el área verde de su comunidad; con el fin de cuidar el Sistema de Agua Potable y la Planta de Tratamiento; con la finalidad de prevenir los perjuicios ocasionados por la naturaleza.

Este factor para la Junta, también es considerado como amenaza; porque, aunque exista una ley de protección, recuperación y conservación de las vertientes del recurso hídrico, es difícil prevenir lo que puede suceder con la naturaleza, ya que este es incontrolable.

5.4.9.6. Factores Legales

El factor legal, es de suma importancia para cualquier tipo de empresa u organización, ya que estas deben estar sujetas a normas, reglamentos y disposiciones legales que establece la ley que las regula, sean de carácter privado o público, con y sin fines de lucro.

Para la Junta, ha sido preciso adherirse al cumplimiento jurídico que establece la Ley de Recursos Hídricos Uso y Aprovechamiento del Agua, siendo esta una organización independiente y autónoma sin fines de lucro, que debe acatar y respetar las leyes, normas y reglamentos que esta establece.

La Junta, hasta la actualidad ha cumplido con el Reglamento Interno y Estatuto, con el fin de obtener su Personería Jurídica y luego su Nombramiento, para que ahora tenga el nombre de “Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced”.

5.4.10. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es un instrumento que le permite a la Junta tener una gestión estratégica institucional, ayudándole a medir la situación actual y evolución de su organización; a través, de un visaje general, transformando sus acciones en resultados positivos, con el apoyo de todos los usuarios que integran su comunidad para cumplir sus objetivos.

Con la finalidad de cumplir con la misión y visión de la Junta, se presentan los objetivos estratégicos, de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral que se detallan a continuación:

Tabla 38. Objetivos Estratégicos del Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
USUARIOS Y/O CLIENTES	Incrementar el número de usuarios.
	Brindar el servicio de agua potable con responsabilidad social.
	Satisfacer y concientizar el buen uso del agua potable.
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el uso de insumos y materia prima.
	Crear agua potable de calidad.
	Utilizar correctamente la Planta de Tratamiento del agua potable.
	Realizar campañas de concientización de consumo y ahorro del agua.
	Capacitar con frecuencia al Operador y Tesorero.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Nivelar académicamente a los miembros de la directiva.
	Implementar el uso de medios informáticos y digitales.
FINANCIERA	Aprobación de recursos para los diferentes proyectos.
	Incrementar la venta de medidores para el consumo del agua.
	Obtener mayor ganancia.

Elaborado por: La Autora

5.4.10.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico, es la presentación gráfica que permite establecer los diferentes recursos fijados a la planificación estratégica; es decir, es una guía que ayuda al personal de toda organización a lograr los objetivos importantes; a través, de un punto de partida acertada y clara.

Para la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, el mapa estratégico de acuerdo a su perspectiva y objetivos, se ha desarrollado de la siguiente manera:

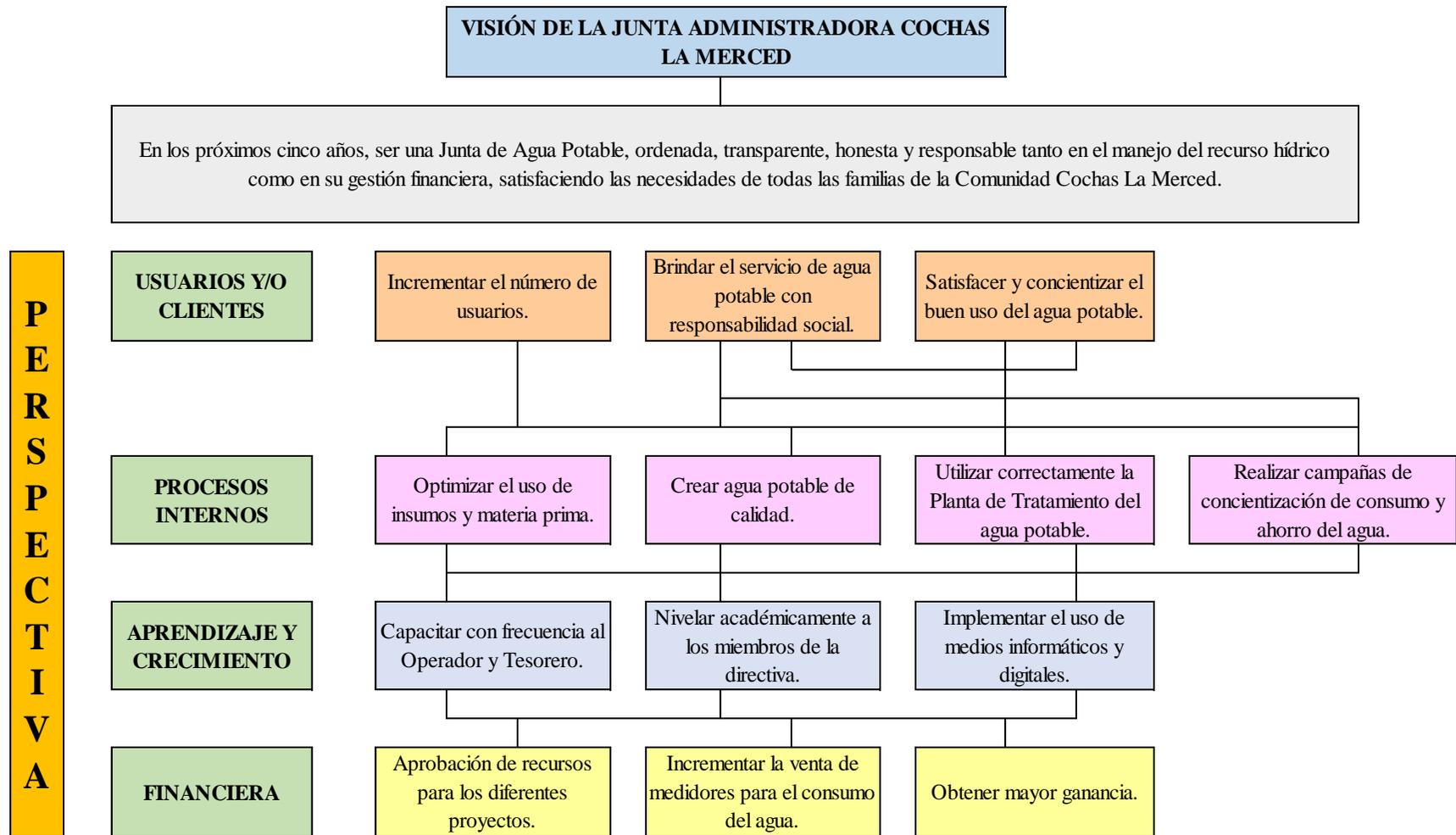


Figura 6. Mapa Estratégico

Elaborado por: La Autora

5.4.10.2. Análisis del Mapa Estratégico

Considerando que la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, es una organización, cuyo fin es proveer el servicio de agua potable a su comunidad, y no busca obtener ningún tipo de lucro económico en su producción e inversión, el mapa estratégico busca dar una ruta crítica, acerca de la gestión financiera para concluir el esquema en los resultados logrados hacia el usuario.

La ruta crítica inicia su camino incorporando el gasto del presupuesto aprobado y este con los objetivos estratégicos de aprendizaje y desarrollo, aquí se detalla el resultado económico que se procura lograr, con el fin de ser una Junta productiva, rentable y útil; a través del aumento de usuarios con la venta de medidores de agua, alcanzando una mejor ganancia, satisfaciendo a la comunidad por brindar un mejor servicio.

Los usuarios forman la parte más importante de la Junta; por ende, entre los Miembros del Directorio y la Asamblea General, deben generar y mantener buenas relaciones, trabajando en conjunto, logrando una satisfacción no solo del servicio del agua potable recibido, sino del trato a cada uno de los socios, con el fin de contar con su apoyo total al momento de proponer proyectos que beneficien a su comunidad.

El efecto de los procesos internos en la Junta, es brindar un servicio de agua potable de calidad, que satisfaga las necesidades y perspectivas futuras de los usuarios. Para lograr con seguridad el cumplimiento de estos procesos, es necesario estructurar una correcta cadena de valor, que garantice un adecuado desarrollo de las actividades realizadas.

El aprendizaje y crecimiento se enfoca en los activos intangibles de la Junta como son los Miembros del Directorio y el uso y manejo de la información. La capacitación continua a la directiva ayuda a mejorar el rendimiento y acrecentar la responsabilidad con

la comunidad; en cuanto, a la utilización de medios digitales que facilita dar a conocer a la organización el servicio de agua potable que brinda a todos los usuarios.

5.4.10.3. Indicadores de los Objetivos Estratégicos del CMI

Tabla 39. Indicadores de la perspectiva de usuarios y/o clientes

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA DE USUARIOS Y/O CLIENTES	Incrementar el número de usuarios.	Incremento Usuarios	$IU = \frac{\text{Cant. usuarios período}}{\text{Cant. usuarios período ant}} \times 100$	Trimestral	Presidente
	Brindar el servicio de agua potable con responsabilidad social.	Responsabilidad Social	RS = Valores + transparencia + medio ambiente + comunidad + usuarios.	Diario	Presidente Operador
	Satisfacer y concientizar el buen uso del agua potable.	Sostenibilidad del Agua	SA = Cambios + evolución + calidad + costo.	Mensual	Directiva

Elaborado por: La Autora

Tabla 40. Indicadores de la perspectiva procesos internos

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Optimizar el uso de insumos y materia prima.	Ahorro de Insumos y Materia Prima	AIMP = Insumos y MP - Dinero	Diario	Operador
	Crear agua potable de calidad.	Cumplimiento del Servicio de Agua	$CSA = \frac{\text{Nro. Usuarios}}{\text{Población Total}} \times 100$	Mensual	Presidente Operador
	Utilizar correctamente la Planta de Tratamiento del agua potable.	Inyección a Plata de Tratamiento	$IPT = \frac{\text{Volumen Agua Inyectada}}{\text{Volumen de Agua Crudal}}$	Mensual	Operador
	Realizar campañas de concientización de consumo y ahorro del agua.	Consumo y Ahorro del Agua	CAA = Consumo de Agua – Fugas de Agua	Mensual	Presidente Operador Tesorero

Elaborado por: La Autora

Tabla 41. Indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar con frecuencia al Operador y Tesorero.	Cumplimiento de Capacitación al Personal	$CP = \frac{\text{Capacitaciones Ejecutadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \times 100$	Trimestral	Presidente
	Nivelar académicamente a los miembros de la directiva.	Cumplimiento Nivel Académico	$NA = \frac{\text{Estudios Realizados}}{\text{Estudios Programados}} \times 100$	Anual	Directiva
	Implementar el uso de medios informáticos y digitales.	Tasa de Conversión	$TC = \frac{\text{Objetivos Logrados}}{\text{Nro. Total de Visitas}} \times 100$	Anual	Presidente Tesorero Secretario

Elaborado por: La Autora

Tabla 42. Indicadores de la perspectiva financiera

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aprobación de recursos para los diferentes proyectos.	Tasa Interna de Retorno	$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$	Semestral	Directiva
	Incrementar la venta de medidores para el consumo del agua.	Incremento de Ventas	$IV = \frac{\text{Total Vntas Ant} - \text{Total Vntas Act}}{\text{Total Vntas Act}} \times 100$	Mensual	Presidente Tesorero Operador
	Obtener mayor ganancia.	Margen de Utilidad Neta	$MUN = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Mensual	Directiva
	Rendimiento sobre el Patrimonio	$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$			

Elaborado por: La Autora

5.4.10.4. Metas, mediciones y alternativas estratégicas

La interpretación de las metas, se establece de acuerdo a la aprobación de que estas sean idóneas y se puedan lograr; y para la determinación de las mismas, se solicitó información financiera, administrativa y legal a los miembros de la Directiva de la Junta.

Los indicadores han permitido ejecutar la medida de los objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral; en el cual, se ha establecido la medición normal, alerta y peligro, como partida para la localización de

desorientaciones; es decir, la probabilidad de ocurrencia de un problema que puede ser prevenido.

Las alternativas estratégicas, son las gestiones que se van realizar; con la finalidad de lograr los objetivos estratégicos propuestos, para luego aumentar y atender de manera específica en los procedimientos de las actividades; y así asistir a la Junta, para que pueda lograr los resultados deseados.

Tabla 43. Metas, medición y alternativa estratégica

	OBJETIVO	INDICADOR	META	MEDICIÓN			ALTERNATIVA ESTRATÉGICA
				NORMAL	ALERTA	PELIGRO	
PERSPECTIVA DE USUARIOS Y/O CLIENTES	Incrementar el número de usuarios.	Incremento Usuarios	30%	30%	20%	10%	Crear un paquete de promoción y descuento.
	Brindar el servicio de agua potable con responsabilidad social.	Responsabilidad Social	25%	25%	20%	15%	Satisfacer las necesidades del usuario a través de operaciones sustentables en lo económico, social y ambiental.
	Satisfacer y concientizar el buen uso del agua potable.	Sostenibilidad del Agua	35%	35%	25%	10%	Lealtad al usuario, buscando métodos innovadores para el buen uso del agua.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Optimizar el uso de insumos y materia prima.	Ahorro de Insumos y Materia Prima	85%	85%	75%	60%	Elaborar un plan de ahorro a través de la realización de inventarios continuos de insumos y materia prima.
	Crear agua potable de calidad.	Cumplimiento del Servicio de Agua	90%	90%	75%	60%	Ejecutar un plan de mejora continua del tratamiento del agua.
	Utilizar correctamente la Planta de Tratamiento del agua potable.	Inyección a Plata de Tratamiento	50%	50%	45%	40%	Crear procesos de potabilización de agua cruda.
	Realizar campañas de concientización de consumo y ahorro del agua.	Consumo y Ahorro del Agua	80%	80%	65%	50%	Ejecutar publicidad estratégica para concientizar el consumo del agua.
PERSPECTIVA VA APPENDIZ	Capacitar con frecuencia al Operador y Tesorero.	Cumplimiento de Capacitación al Personal	90%	90%	75%	60%	Realizar una programación de capacitación para todos los miembros de la Directiva.

	Nivelar académicamente a los miembros de la directiva.	Cumplimiento Nivel Académico	80%	80%	65%	50%	Buscar instituciones que brinden nivelaciones académicas a comunidades.
	Implementar el uso de medios informáticos y digitales.	Tasa de Conversión	20%	20%	15%	10%	Invertir en software que ayuden a optimizar el tiempo en la realización de los procesos.
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aprobación de recursos para los diferentes proyectos.	Tasa Interna de Retorno	50%	50%	40%	30%	Buscar financiamiento público o privado para la ejecución de proyectos.
	Incrementar la venta de medidores para el consumo del agua.	Incremento de Ventas	10%	10%	8%	6%	Aceptar la llegada de nuevos usuarios a la comunidad que usen el agua legalmente.
	Obtener mayor ganancia.	Margen de Utilidad Neta	5%	5%	4%	2%	Disminuir gastos administrativos distribuidos entre la Directiva y la Asamblea General de Usuarios.
Rendimiento sobre el Patrimonio		5%	5%	4%	2%		

Elaborado por: La Autora

5.4.10.5. Cadena de Valor

La cadena de valor, es la manera en la que se desarrollan los trabajos y actividades de una organización, donde se engloban todas las partes de un proceso; con el fin, de establecer una diferencia con otros competidores por el costo bajo o por la satisfacción al cliente.

En relación a la Junta, se considera a las actividades más significativas que ayudan a establecer e incrementar el valor al servicio de agua potable que brindan a la comunidad, estas son:

- Actividades primarias.
- Actividades de apoyo o soporte.

La cadena de valor de la Junta, inicia con la captación del agua de la vertiente a los tanques, recibiendo el tratamiento apropiado para el consumo humano y posteriormente la repartición del agua; a través, de las tuberías a los diferentes hogares de cada uno de

los usuarios y finalmente de los procesos antes indicados, en donde se crea un valor que debe ser pagado por los beneficiarios por el consumo del servicio de agua potable.

5.4.10.5.1. Actividades Primarias

Las actividades primarias que van directamente ligadas con la Junta al brindar el servicio de agua potable son:

- **Logística de entrada**, la Junta receipta, almacena y despacha los insumos, materiales y trámites de acuerdo a la necesidad de la comunidad.
- **Operación y mantenimiento**, el Operador realiza las actividades de control al sistema de agua potable, relacionado con redes, válvulas, tubería, medidores y llaves de paso de los usuarios.
- **Logística de salida**, aquí interviene el Operador distribuyendo los insumos que necesita el usuario para reparar o controlar el sistema de agua potable.
- **Recaudación**, esta actividad lo realiza específicamente el Tesorero, receipta pagos por el servicio de agua potable, conexiones, reconexiones, multas y reparación de daños.
- **Servicio**, actividad relacionada con la instalación, control, revisión, mantenimiento y tratamiento del sistema de agua potable.

5.4.10.5.2. Actividades de Apoyo o Soporte

Las actividades de apoyo para la Junta, no están relacionadas directamente al servicio de agua potable, sino a la ayuda o soporte que brindan a las funciones que cumple la Directiva con la comunidad.

- **Infraestructura**, es donde se encuentra las redes de distribución del agua potable, planta de tratamiento y la oficina de los miembros de la Directiva, para tratar temas legales, administrativos, financieros, operación y mantenimiento.
- **Recursos humanos**, aquí la Asamblea General de Usuarios, escoge cada dos años al personal idóneo para cumplir con las funciones de cada miembro de la Directiva.
- **Mantenimiento y reparación**, donde el Operador cumple con ejecutar sus funciones de forma eficiente.
- **Medios tecnológicos**, esta actividad está relacionada con la información que maneja cada miembro de la Directiva de la Junta, especialmente con el Tesorero.
- **Adquisiciones**, el proceso de compra de insumos y materiales que necesita la Junta.

5.4.10.6. Gráfico de la Cadena de Valor

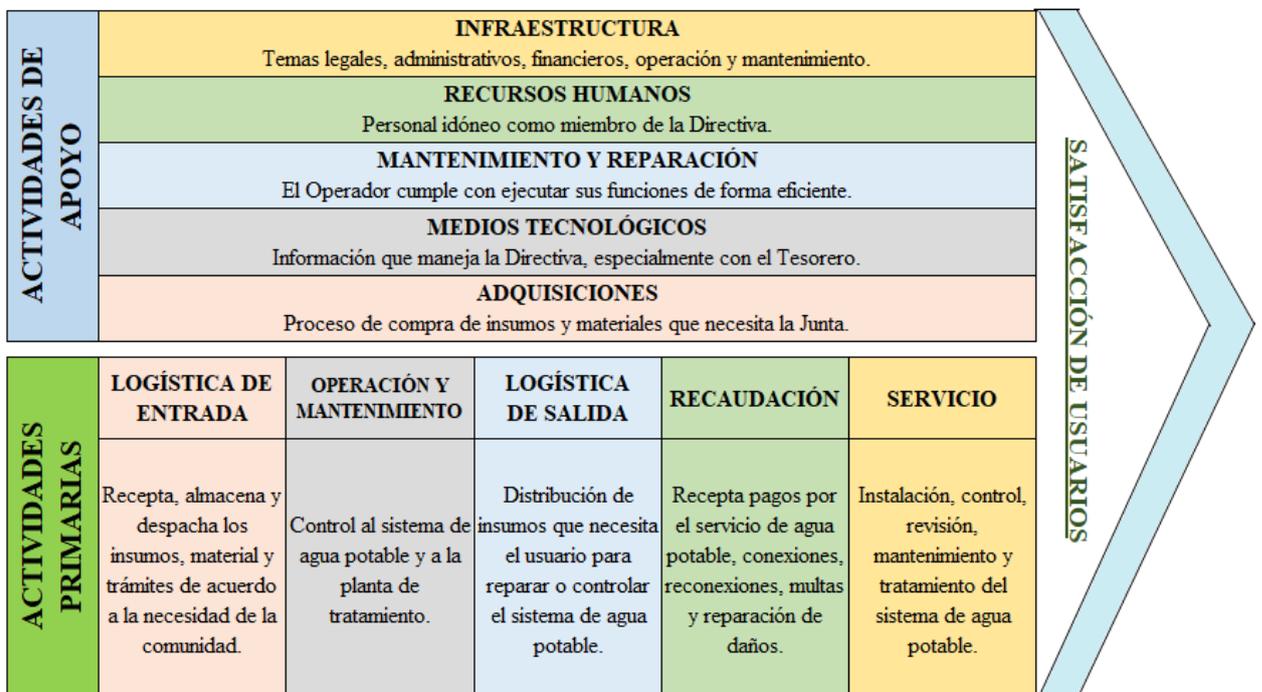


Figura 7. Cadena de Valor

Elaborado por: La Autora

5.5. Proceso Contable

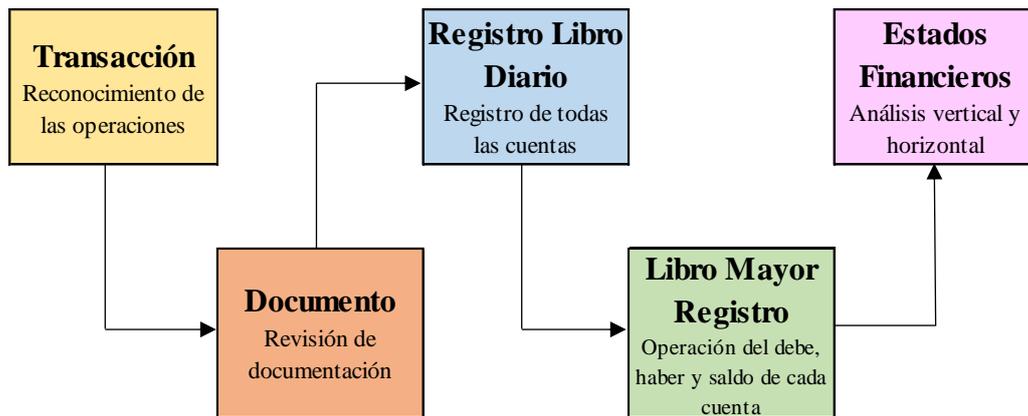


Figura 8. Organizador Gráfico del Proceso Contable

Elaborado por: La Autora

La Junta no tiene un sistema contable que le permita adquirir información necesaria, por lo que el proceso contable guía a la Comunidad Cochas La Merced, a seguir pasos que les permite expresar por medio de estados financieros las transacciones y operaciones económicas que realiza su organización.

La Junta debe tener una correcta administración; por ende, es necesario llevar contabilidad; es decir, registrar diariamente las actividades económicas que realiza y así transparentar que los recursos económicos son bien manejados, con el fin de evitar conflictos internos en su comunidad.

5.5.1. Documentos y comprobantes de venta

Los documentos y comprobantes de venta, son papeles que respaldan a todas las actividades económicas que realiza la Junta, los que deben tener validez tributaria; asimismo, papeles autorizados por la Asamblea General de Usuarios de acuerdo al formato que determine de la organización, como son:

- Facturas
- Notas de Venta

- Comprobantes de Retención
- Guías de Remisión
- Notas de Crédito
- Notas de Débito
- Liquidaciones de Compra

5.5.2. Plan de Cuentas

La Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, siendo una organización sin fines de lucro debe utilizar cuentas contables en las actividades económicas que realiza, con la finalidad de detallar de forma ordenada cada transacción con el nombre específico del hecho contable que efectúa el tesorero.

El Plan de Cuentas facilitará a la Junta la aplicación de registros contables de acuerdo a las actividades cotidianas que realiza en función al mantenimiento del sistema de agua potable.

Tabla 44. Plan de Cuentas

CUENTA	DESCRIPCIÓN
1.	ACTIVO
1.1.	ACTIVO CORRIENTE
1.1.02.	ACTIVO CIRCULANTE
1.1.02.01.	FONDOS EN EFECTIVO
1.1.02.01.01	CAJA
1.1.02.01.02	CAJA CHICA
1.1.02.01.03	BANCOS
1.1.03.	ACTIVO EXIGIBLE
1.1.03.01.	CUENTAS A COBRAR
1.1.03.02.	RETENCIÓN IMP.RENTA
1.1.03.03.	IVA CRÉDITO TRIBUTARIO
1.1.04.	ACTIVO REALIZABLE
1.1.04.01	INVENTARIO
1.1.04.02	INSUMOS
1.5.	ACTIVO NO CORRIENTE

1.5.01.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
1.5.01.01	TERRENO
1.5.01.02	PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA
1.5.01.02.01	(-) DEP. ACUM. PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA
1.5.01.03	BODEGA
1.5.01.03.01	(-) DEP. ACUM. BODEGA
1.5.01.04	SISTEMA DE AGUA POTABLE
1.5.01.04.01	(-) DEP. ACUM. SISTEMA DE AGUA POTABLE
1.5.01.05	MUEBLES Y ENSERES
1.5.01.05.01	(-) DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES
1.5.01.06	EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1.5.01.06.01	(-) DEP. ACUM. EQUIPO DE COMPUTACIÓN
2.	PASIVO
2.1.	PASIVO CORRIENTE
2.1.01.	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES
3.	PATRIMONIO
3.1.	CAPITAL SOCIAL
3.2.	RESULTADO DEL EJERCICIO
3.3.	SUPERAVIT
3.4.	DEFICIT
4.	INGRESOS
4.1.	CONSUMO DE AGUA POTABLE USUARIOS
4.1.01	MULTAS / MINGAS / REUNIONES / MANTENIMIENTO / CONEXIONES / RECONEXIONES
4.1.02	VENTA MEDIDOR AGUA POTABLE
4.1.03	VENTA MATERIAL AGUA POTABLE
5.	COSTOS Y GASTOS
5.1.	COSTO DE VENTAS
5.1.01	COSTO MATERIALES AGUA POTABLE
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS
5.2.01.	GASTO SUELDO OPERADOR
5.2.02.	APORTES PATRONALES
5.2.03.	FONDOS DE RESERVA
5.2.04.	VACACIONES
5.2.05.	DECIMOTERCER SUELDO
5.2.06	DECIMOCUARTO SUELDO
5.2.07	GASTO BENEFICIOS SOCIALES
5.2.08	GASTO HONORARIOS PROFESIONALES
5.2.09	GASTO RECAUDADOR
5.2.10	GASTO RECARGAS CELULAR
5.2.11	GASTO REFRIGERIOS
5.2.12	GASTO PASAJES Y CARRERAS
5.2.13	GASTO SERVICIOS BÁSICOS

5.2.14	GASTO SUMINISTROS DE OFICINA
5.3.	GASTOS OPERACIONALES
5.3.01.	GASTO MANTENIMIENTO
5.3.02.	GASTOS INSUMOS QUÍMICOS
5.3.03.	GASTO DEPRECIACIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
5.4.	GASTOS VARIOS
5.4.01.	OTROS GASTOS

Elaborado por: La Autora

5.5.3. Libro Diario

La Junta, después de haber realizado la transacción económica y recibido su documento o comprobante de venta, debe registrar cronológicamente mediante un asiento contable la operación, detallando las cuentas contables que intervinieron y colocando un resumen de descripción como especificación de la actividad realizada.

Tabla 45. Libro Diario

Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced				
Libro Diario				
2019-2020				
Fecha	Descripción	Ref.	Debe	Haber
	- X -			
30/3/2019	Caja	1.1.1	3000,00	
	Bancos	1.2.3	15000,00	
	Equipo de computación	1.2.4	2000,00	
	Capital	3.1.1		20000,00
	V/R los aportes del Sr. Presidente de la Junta.			

Elaborado por: La Autora

5.5.4. Mayorización

En este proceso la Junta verifica los registros de las transacciones de las actividades económicas que realiza y clasifica las cuentas contables en el libro mayor o gráfico T, donde puede conocer saldos iniciales y finales de cada cuenta al momento que lo requiera.

Tabla 46. Mayorización Horizontal

Fecha	Descripción	Debe	Haber	Saldo
30/3/2019	Caja	3000		3000

Elaborado por: La Autora

Tabla 47. Mayorización Cuenta T

CAJA	
3000,00	3000,00
3000,00	3000,00

Elaborado por: La Autora

5.5.5. Estados Financieros

Los Estados Financieros, son informes financieros y contables que se presentan en un período determinado e indican la contabilidad y estructura económica de una organización.

En el caso de la Junta, el Directorio presenta el informe económico de forma semestral a la Asamblea General de Usuarios; es decir, lo hace cada seis meses, donde muestran un resumen simple de los ingresos y gastos que tiene la comunidad.

Con el modelo de gestión financiera, se pretende que la Junta tenga la confianza de dar a conocer a toda la Asamblea General de Usuarios, la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las diferentes actividades que desarrolla su comunidad por el período 2019 – 2020, y tomen como punto de partida, para que los próximos Miembros del Directorio, tomen como ejemplo y lo pongan en práctica.

El Estado de Resultados, permite a la Junta proporcionar información correspondiente a un determinado período, detallando los ingresos y gastos, con el fin de conocer si obtuvo utilidad o pérdida.

El Estado de Situación Financiera o Balance General, ayuda a la Junta a tomar decisiones en base a la realidad económica que esta presenta en un período determinado, detallando en tres grupos como: activos, pasivos y patrimonio.

A continuación, se presenta los Estados Financieros de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, por el período 2019 – 2020:

Tabla 48. Estado de Resultados Año 2019

Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced		
Estado de Resultados		
A diciembre del año 2019		
Ingresos		16.192,17
Consumo de Agua Potable Usuarios	12.360,74	
Multas (Mingas, reuniones, mantenimientos, reconexiones)	3.831,43	
Total Ingresos		<u>16.192,17</u>
Gastos		
Gastos Administrativos		6.717,48
Gasto Sueldo Operador	3.600,00	
Aportes Patronales	624,00	
Fondos de Reserva	207,12	
Gasto Beneficios Sociales	691,00	
Gasto Honorarios Profesionales	340,36	
Gasto Recaudador	300,00	
Gasto Recargas Celular	120,00	
Gasto Refrigerios	86,00	
Gasto Pasajes y Carreras	342,00	
Gasto Servicios Básicos	232,00	
Gasto Suministros de Oficina	175,00	
Gastos Operacionales		3.728,21
Gasto Mantenimiento	693,80	
Gastos Insumos Químicos	525,51	
Gasto Depreciación Propiedad Planta y Equipo	2.508,90	
Gastos Varios		1.270,49
Otros Gastos	1.270,49	
Total Gastos		<u>11.716,18</u>
Resultado del Ejercicio año 2019		<u>4.475,99</u>

 Sra. María Lechón Sandoval Lechón Presidenta CI. 100261777-5		 Sr. Luis Lechón Tesorero CI. 100173440-7
---	---	---

Elaborado por: La Autora

Tabla 49. Estado de Situación Financiera Año 2019

Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced		
Estado de Situación Financiera		
De Enero a Diciembre del año 2019		
Activos		
Activo Corriente		14.759,92
Caja	8.092,84	
Caja Chica	100,00	
Cooperativa San Antonio	6.317,08	
Cuentas por cobrar	250,00	
Activo Realizable		14.641,50
Inventario	14.641,50	
Tubería 63mm	1.575,00	
Tubería 50mm	984,00	
Tubería de 32mm	777,00	
Tubería de 25mm	720,00	
Magueras	162,50	
Medidores	900,00	
Válvulas de compuertas 2'	840,00	
Válvulas de compuertas 1,5'	805,00	
Válvulas de compuertas 1'	486,00	
Válvulas de aire	490,00	
Válvulas flotantes	750,00	
Codos	392,50	
Abrazaderas	772,50	
Kit medidor de cloro	162,00	
Cloro tanque de 45 kilos	2.160,00	
Reactivos pruebas de cloro DPD	540,00	
Insumos	2.125,00	
Activo No Corriente		
Propiedad Planta y Equipo		133.943,60
Terreno	100.000,00	
Planta de Tratamiento de Agua	6.000,00	
Bodega	4.000,00	
Sistema de Agua potable	30.000,00	
Muebles y Enseres	1.525,00	
Equipo de Computación	1.080,00	
- Dep. Acum. Planta de Tratamiento de Agua	-1.200,00	
- Dep. Acum. Sistema de Agua Potable	-6.000,00	
- Dep. Acum. Bodega	-800,00	
- Dep. Acum. Muebles y Enseres	-305,00	
- Dep. Acum. Equipo de Computación	-356,40	
Total Activos		<u><u>163.345,02</u></u>
Pasivos		
Pasivo Corriente		1.256,58
Cuentas por Pagar Proveedores	1.256,58	
Total Pasivos		<u><u>1.256,58</u></u>
Patrimonio		162.088,44
Capital Social	157.612,45	
Resultado del Ejercicio 2019	4.475,99	
Total Patrimonio	162.088,44	
Total Pasivos y Patrimonio		<u><u>163.345,02</u></u>
 Sra. María Lechón Sandoval Lechón Presidenta CI. 100261777-5		
		
 Sr. Luis Lechón Tesorero CI. 100173440-7		

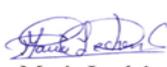
Elaborado por: La Autora

Tabla 50. Estado de Resultados Año 2020

Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced		
Estado de Resultados		
A diciembre del año 2020		
Ingresos		15.497,70
Consumo de Agua Potable Usuarios	10.727,70	
Multas (Mingas, reuniones, mantenimientos, reconexiones)	4.770,00	
Total Ingresos		<u>15.497,70</u>
Gastos		
Gastos Administrativos		6.584,87
Gasto Sueldo Operador	3.600,00	
IESS	624,00	
Fondos de Reserva	207,12	
Gasto Beneficios Sociales	600,00	
Gasto Honorarios Profesionales	292,00	
Gasto Recaudador	300,00	
Gasto Recargas Celular	96,25	
Gasto Refrigerios	270,50	
Gasto Pasajes y Carreras	320,00	
Gasto Servicios Básicos	225,00	
Gasto Suministros de Oficina	50,00	
Gastos Operacionales		3.909,15
Gasto Mantenimiento	550,25	
Gastos Insumos Químicos	850,00	
Gasto Depreciación Propiedad Planta y Equipo	2.508,90	
Gastos Varios		1.779,25
Otros Gastos	1.779,25	
Total Gastos		<u>12.273,27</u>
Resultado del Ejercicio del 2020		<u>3.224,43</u>
 Sra. María Lechón Sandoval Lechón Presidenta CI. 100261777-5		
		
 Sr. Luis Lechón Tesorero CI. 100173440-7		

Elaborado por: La Autora

Tabla 51. Estado de Situación Financiera Año 2020

Junta Administradora de Agua Potable Cochás La Merced		
Estado de Situación Financiera		
De Enero a Diciembre del año 2020		
Activos		
Activo Corriente		20.986,85
Caja	11.095,34	
Caja Chica	100,00	
Cooperativa San Antonio	9.541,51	
Cuentas por cobrar	250,00	
Activo Realizable		14.491,50
Inventario	14.491,50	
Tubería 63mm	1.575,00	
Tubería 50mm	984,00	
Tubería de 32mm	777,00	
Tubería de 25mm	720,00	
Magueras	162,50	
Medidores	900,00	
Válvulas de compuertas 2'	840,00	
Válvulas de compuertas 1,5'	805,00	
Válvulas de compuertas 1'	486,00	
Válvulas de aire	490,00	
Válvulas flotantes	750,00	
Codos	392,50	
Abrazaderas	772,50	
Kit medidor de cloro	162,00	
Cloro tanque de 45 kilos	2.160,00	
Reactivos pruebas de cloro DPD	540,00	
Insumos	1.975,00	
Activo No Corriente		
Propiedad Planta y Equipo		131.791,10
Terreno	100.000,00	
Planta de Tratamiento de Agua	6.000,00	
Bodega	4.000,00	
Sistema de Agua potable	30.000,00	
Muebles y Enseres	1.525,00	
Equipo de Computación	1.080,00	
- Dep. Acum. Planta de Tratamiento de Agua	-1.500,00	
- Dep. Acum. Sistema de Agua Potable	-7.500,00	
- Dep. Acum. Bodega	-1.000,00	
- Dep. Acum. Muebles y Enseres	-457,50	
- Dep. Acum. Equipo de Computación	-356,40	
Total Activos		<u><u>167.269,45</u></u>
Pasivos		
Pasivo Corriente		1.000,00
Cuentas por Pagar Proveedores	1.000,00	
Total Pasivos		<u><u>1.000,00</u></u>
Patrimonio		166.269,45
Capital	163.045,02	
Resultado del Ejercicio 2020	3.224,43	
Total Patrimonio	166.269,45	
Total Pasivos y Patrimonio		<u><u>167.269,45</u></u>
		
Sra. María Lechón Sandoval Lechón Presidenta CI. 100261777-5		Sr. Luis Lechón Tesorero CI. 100173440-7

Elaborado por: La Autora

5.6. Proceso Financiero

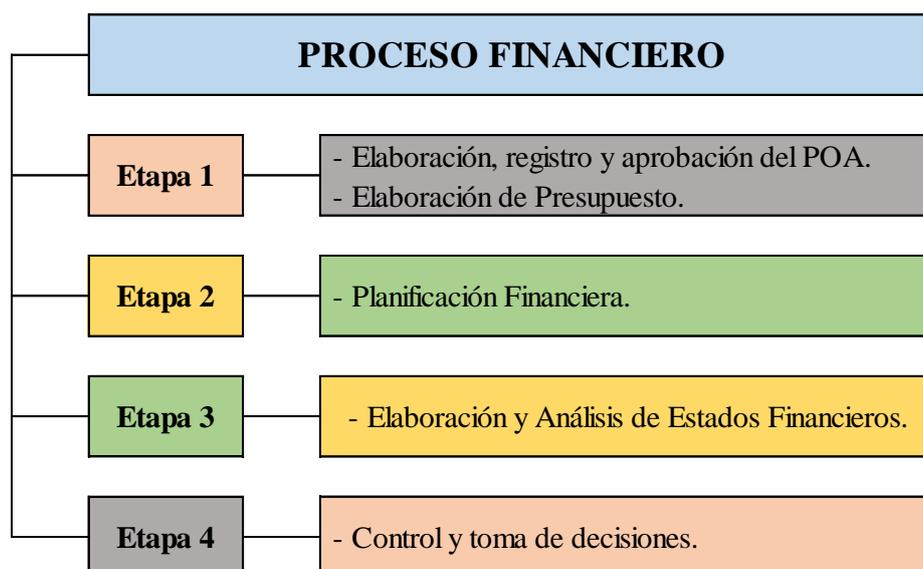


Figura 9. Organizador Gráfico del Proceso Financiero

Elaborado por: La Autora

La Junta no elabora una planificación financiera que le permita organizar, definir y personificar su proceso financiero; por ello se le guía y direcciona para que tomen decisiones de acuerdo a la realidad económica de su comunidad, con el fin de obtener un equilibrio de sus ingresos y gastos, alcanzando sus objetivos planteados.

Uno de los procesos más importantes en una organización, es el proceso financiero, y en la Junta no es la excepción, hay que conocer la disponibilidad económica, la administración, operación y mantenimiento de su Sistema de Agua Potable.

En este proceso la Junta debe manejar lo concerniente a todos los aspectos económicos, de acuerdo a las actividades que desarrolla, considerando sus transacciones diarias, cuentas y todo tipo de documentos contables y financieros, que le permitan transparentar su administración, tomando en cuenta sus recursos humanos, económicos y técnicos.

Tomando en cuenta las cuatro etapas más importantes del proceso financiero, se desarrolla de la siguiente manera:

5.6.1. Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual (POA), es un instrumento donde se tiene establecida una planificación ordenada de actividades de la realización estratégica de una empresa encaminada hacia el futuro; el cual, puede contener objetivos, presupuesto y metas que espera cumplir la organización en el lapso de un año.

Por lo tanto, para la Junta el Plan Operativo (POA) es una herramienta que le ayuda a planificar sus actividades, con relación al servicio de agua potable, que por lo general lo hace para un período de un año.

El POA de la Junta, puede realizarse de forma colectiva con la Asamblea General o solo por la Directiva, que conocen más servicio de agua potable, quienes tiene la responsabilidad de socializar a todos los usuarios, para que los mismos conozcan de todas las actividades a ejecutarse.

Mientras más claro y definido sea el POA de la Junta, más fácil será distribuir funciones y responsabilidades, no solo a los miembros de la Directiva, sino también al Operador y usuarios de la comunidad; con el fin, de llevar a cabo la ejecución del presupuesto.

El Plan Operativo Anual de la Junta, le permite ver detalladamente los cambios positivos en su gestión administrativa y financiera, entregando información concisa, clara y apropiada, que le ayuda a tomar decisiones, dándole a la comunidad una mejora continua, a través de la supervisión de las actividades y procesos que realiza; con el fin, de cumplir sus objetivos propuestos.

A continuación, se presenta el Plan Operativo Anual, propuesto para la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced:

5.6.1.1. Matriz del Plan Operativo Anual (POA)

Tabla 52. Plan Operativo Anual de la Junta Cochabamba La Merced

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 1													
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Asegurar la accesibilidad e intervención en los proyectos de obra para la mejora del Sistema de Agua Potable.	Realizar mingas para mejorar el Sistema de Agua Potable.	Directiva														
	Requerir al MAATE asesoramiento para implementar un software para el ingreso de información del recurso hídrico.	Directiva y Asamblea General de Usuarios														
	Solicitar un plan de contingencia que permita prevenir inundaciones o sequías, para cuidar el Sistema de Agua Potable.	Directiva														
Tener un software contable para recaudar el dinero que cancelan los usuarios por el consumo y servicio del agua potable, con el fin de tener ordenado la información financiera.	Comprar software contable que ayude a la Junta a ordenar la información financiera y le permita tener documentación archivados de forma cronológica.	Directiva y Asamblea General de Usuarios														
	Asesoramiento y capacitación continua para usar el software contable.	Directiva														
	Revisión y control de la información ingresada al software contable, con el fin de obtener información veraz y oportuna.	Directiva														
Comunicar la adquisición e implementación de un sistema de control interno, que ayude a la Junta a entregar información financiera transparente a los usuarios.	A través del cumplimiento del POA que tenga claro los objetivos, actividades y responsables, con el fin de fortalecer la información generada por la Junta.	Directiva														
	Socializar de manera mensual a la Asamblea General de Usuarios, el progreso de las actividades que debe cumplir la Directiva, con el fin de dar un servicio de calidad.	Directiva														
	Realizar un cronograma tributario que le permita realizar sus declaraciones a tiempo, con el fin de pagar evitar multas a futuro.															

Elaborado por: La Autora

5.6.2. Elaboración del presupuesto financiero

Después de haber realizado el Plan Operativo Anual (POA) de la Junta, se debe establecer los recursos necesarios para cada uno de los procesos y actividades que desarrolla la comunidad, con el fin de convertirlos en dinero. Esto se realiza; a través, de la elaboración del presupuesto, que debe tener la misma duración que el POA; es decir, se debe hacerlo anualmente.

El presupuesto es un instrumento fundamental, para que la Junta planifique sus actividades, ingresos y gastos, que realiza su comunidad; con el fin, de garantizar el buen funcionamiento del servicio de agua potable a largo plazo y así plasmar los recursos financieros de su organización.

La Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, tiene como actividad principal, brindar el líquido vital de agua potable a 1120 usuarios, formando familias que usan 244 medidores en su comunidad.

Para la elaboración del presupuesto financiero de la Junta, es necesario conocer y entender los valores económicos, estrategias, procedimientos y actividades de la comunidad; alcanzando el desarrollo y mejora continua; recolectando fondos con el fin de satisfacer necesidades de todos los usuarios.

Para la elaboración del presupuesto, es necesario ordenar y clasificar los gastos, de acuerdo a las características, con el fin de determinar en qué ítem se gasta más y en cual menos.

De acuerdo a las necesidades de la Junta, se ha establecido los siguientes ítems:

- **Personal:** Personas que prestan sus servicios a la Junta, desarrollando actividades como cobro de la tarifa del agua, toma de lectura de los medidores, reparación de

daños, conexiones, operación y mantenimiento del sistema de agua potable, entre otras.

- **Insumos, materiales y herramientas:** Gastos con relación a la adquisición de insumos, materia prima, materiales y herramientas que se utilizan en el sistema de agua potable y en la planta de tratamiento, como tubería, válvulas, mangueras, químicos, medidores y otros accesorios.
- **Servicios profesionales:** Actividades que se requieren de profesionales, como son procesos legales, contables, financieros, tributarios y análisis químicos que necesita la Junta.
- **Otros gastos:** Gasto concerniente a la energía eléctrica para que la planta de tratamiento del agua potable funcione correctamente.

De acuerdo a las partidas antes mencionadas, que intervienen directamente con el servicio de agua potable, es necesario también considerar gastos que no están ligados al recurso hídrico, como son:

- **Gastos administrativos:** Desembolsos de dinero que se realizan para trámites administrativos en las entidades públicas reguladoras de control, suministros de oficina, pago de sueldo al operador, recargas de celular, transporte, refrigerios, entre otros.

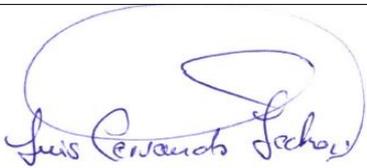
Bajo este contexto, con los ítems antes mencionadas, se debe sumar todos los gastos, y así elaborar el presupuesto de la Junta, por el servicio de agua potable que brindan a su comunidad.

A continuación, se detalla el presupuesto de la Junta Administradora Cochas La Merced:

5.6.3. Presupuesto Financiero

Tabla 53. Presupuesto de la JAAP Cochas La Merced

CONCEPTO	NRO.	V. MENSUAL	V. ANUAL
PERSONAL			3.900,00
Operador	1	300,00	3.600,00
Recaudador	1	25,00	300,00
MATERIA PRIMA E INSUMOS			2.622,00
Tubería 63mm	1	15,00	180,00
Tubería 50mm	1	12,00	144,00
Tubería de 32mm	1	10,50	126,00
Tubería de 25mm	1	8,00	96,00
Mangueras	1	1,25	15,00
Medidores	1	2,50	30,00
Válvulas de compuertas 2'	1	5,83	70,00
Válvulas de compuertas 1,5'	1	2,92	35,00
Válvulas de compuertas 1'	1	2,25	27,00
Válvulas de aire	1	35,00	420,00
Válvulas flotantes	1	50,00	600,00
Codos	2	1,00	12,00
Abrazaderas	2	3,00	36,00
Kit medidor de cloro	1	13,50	162,00
Cloro tanque de 45 kilos	1	12,00	144,00
Reactivos pruebas de cloro DPD	1	3,75	45,00
Insumos Varios	1	40,00	480,00
SERVICIOS BÁSICOS			324,00
Agua	1	3,00	36,00
Luz Eléctrica	1	16,00	192,00
Recargas Telefónicas	1	8,00	96,00
MOVILIZACIÓN PERSONAL			320,00
Pasajes y Carreras	1	26,67	320,00
COSTO DE INSTALACIONES, CONSUMO Y MANTENIMIENTO			6.280,00
Costos de instalación, consumo y mantenimiento	1	523,33	6.280,00
TOTAL			13.446,00

Atentamente,		
 Sra. María Lechón Sandoval Lechón Presidenta CI. 100261777-5		 Sr. Luis Lechón Tesorero CI. 100173440-7

Elaborado por: La Autora

5.6.4. Planificación Financiera

La Planificación Financiera, es un proceso guía para tomar decisiones financieras futuras; a través, de diferentes etapas como diagnóstico situacional, objetivos que se pretende lograr (corto, mediano y largo plazo), definición de prioridades y por último determinar un plan de inversión, el que se debe supervisar y controlar, de acuerdo al propósito que se desea alcanzar.

Para ello, la Junta debe aplicar estrategias a su organización, considerando las actividades que desarrolla, de acuerdo a sus objetivos planteados como institución, de la siguiente manera:

- Determinar sus ingresos y verificar de donde proviene.
- Controlar sus gastos y establecer su presupuesto.
- Tratar de reducir el nivel de endeudamiento.
- Fomentar la costumbre del ahorro.

5.6.5. Elaboración de Estados Financieros y Análisis Financiero

Después de observar los objetivos financieros de la Junta, ha sido necesario que la organización sin fines de lucro, realice un análisis vertical y horizontal de sus estados e índices financieros, que le permita valorar la eficiencia de su comunidad, evaluando su liquidez, solvencia, rentabilidad, eficiencia operativa y deudas pendientes.

5.6.5.1. Análisis vertical y horizontal

El análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros, es un instrumento muy importante; ya que, permite conocer cómo avanza una empresa a través del tiempo, de un período a otro, determinando cuál de sus partidas es la más significativa. Es así, que el análisis horizontal establece el incremento o disminución de un ítem financiero, mientras

que el análisis vertical indica como se ha realizado la estructura financiera de la organización de acuerdo al período anterior.

Se presenta a continuación el análisis horizontal y vertical de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced:

Tabla 54. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera

Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced						
Estado de Situación Financiera						
Análisis Vertical y Horizontal						
Nivel	Cuenta Contable	2019	% Part	2020	% Part	Variación
1	Activos	163.345,02	100,00%	167.269,45	100,00%	3.924,43
2	Activo Corriente	14.759,92	9,04%	20.986,85	12,55%	6.226,93
3	Caja	8.092,84	4,95%	11.095,34	6,63%	3.002,50
3	Caja Chica	100,00	0,06%	100,00	0,06%	-
3	Cooperativa San Antonio	6.317,08	3,87%	9.541,51	5,70%	3.224,43
3	Cuentas por cobrar	250,00	0,15%	250,00	0,15%	-
2	Activo Realizable	14.641,50	8,96%	14.491,50	8,66%	-150,00
3	Inventario	14.641,50	8,96%	14.491,50	8,66%	-150,00
	Activo No Corriente					
3	Propiedad Planta y Equipo	133.943,60	82,00%	131.791,10	78,79%	-2.152,50
3	Terreno	100.000,00	61,22%	100.000,00	59,78%	-
3	Planta de Tratamiento de Agua	4.800,00	2,94%	4.500,00	2,69%	-300,00
3	Sistema de Agua potable	24.000,00	14,69%	22.500,00	13,45%	-1.500,00
3	Bodega	3.200,00	1,96%	3.000,00	1,79%	-200,00
3	Muebles y Enseres	1.220,00	0,75%	1.067,50	0,64%	-152,50
3	Equipo de Computación	723,60	0,44%	723,60	0,43%	-
1	Pasivos	1.256,58	0,77%	1.000,00	0,60%	-256,58
2	Pasivo Corriente	1.256,58	0,77%	1.000,00	0,60%	-256,58
3	Cuentas por Pagar Proveedores	1.256,58	0,77%	1.000,00	0,60%	-256,58
1	Patrimonio	162.088,44	99,23%	166.269,45	99,40%	4.181,01
3	Capital	157.612,45	96,49%	163.045,02	97,47%	5.432,57
3	Resultado del Ejercicio	4.475,99	2,74%	3.224,43	1,93%	-1.251,56

Elaborado por: La Autora

De acuerdo al análisis horizontal, se observa que la Junta ha generado un incremento en el activo corriente, principalmente en caja y ahorro en la Cooperativa; se evidencia también una disminución en el activo no corriente por la depreciación de sus activos fijos. Existe una leve disminución de pasivos por el pago de las obligaciones pendientes y en

el patrimonio se verifica que hay un incremento debido a la utilidad generada en el año base 2019.

En el análisis vertical, el activo es significativo en la planta y equipo, con una participación del 78,79%, seguido del activo corriente que representa el 12,55%, lo que genera una liquidez del 20,99%; es decir, se puede responder a cualquier compra de insumos, además se evidencia que en su mayoría el capital es propio y este representa el 99,40%.

Tabla 55. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados

Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced						
Estado de Resultados						
Análisis Vertical y Horizontal						
Nivel	Cuenta Contable	2019	% Part	2020	% Part	Variación
1	Ingresos	16.192,17	100,00%	15.497,70	100,00%	-694,47
3	Consumo de Agua Potable Usuarios	12.360,74	76,34%	10.727,70	69,22%	-1.633,04
3	Multas (Mingas, reuniones, mantenimientos, reconexiones)	3.831,43	23,66%	4.770,00	30,78%	938,57
1	Gastos	11.716,18	72,36%	12.273,27	79,19%	557,09
2	Gastos Administrativos	6.717,48	41,49%	6.584,87	42,49%	-132,61
3	Gasto Sueldo Operador	3.600,00	22,23%	3.600,00	23,23%	-
3	IESS	624,00	3,85%	624,00	4,03%	-
3	Fondos de Reserva	207,12	1,28%	207,12	1,34%	-
3	Gasto Beneficios Sociales	691,00	4,27%	600,00	3,87%	-91,00
3	Gasto Honorarios Profesionales	340,36	2,10%	292,00	1,88%	-48,36
3	Gasto Recaudador	300,00	1,85%	300,00	1,94%	-
3	Gasto Recargas Celular	120,00	0,74%	96,25	0,62%	-23,75
3	Gasto Refrigerios	86,00	0,53%	270,50	1,75%	184,50
3	Gasto Pasajes y Carreras	342,00	2,11%	320,00	2,06%	-22,00
3	Gasto Servicios Básicos	232,00	1,43%	225,00	1,45%	-7,00
3	Gasto Suministros de Oficina	175,00	1,08%	50,00	0,32%	-125,00
2	Gastos Operacionales	3.728,21	23,02%	3.909,15	25,22%	180,94
3	Gasto Mantenimiento	693,80	4,28%	550,25	3,55%	-143,55
3	Gastos Insumos Químicos	525,51	3,25%	850,00	5,48%	324,49
3	Gasto Depreciación Propiedad Planta y Equipo	2.508,90	15,49%	2.508,90	16,19%	-
2	Gastos Varios	1.270,49	7,85%	1.779,25	11,48%	508,76
3	Otros Gastos	1.270,49	7,85%	1.779,25	11,48%	508,76

Elaborado por: La Autora

Se observa una leve disminución del ingreso y un incremento del gasto, con respecto al año anterior, lo que repercute una baja de la utilidad; la reducción del ingreso

corresponde en su mayoría al cobro del consumo y el aumento del gasto concierne en su totalidad a gastos varios.

Los gastos con respecto a los ingresos corresponden al 79.19%; es decir, los gastos administrativos son los que tienen mayor participación con relación a todos los desembolsos, seguido de los gastos operacionales.

5.6.5.2. Niveles de Confianza a los Indicadores Financieros

Se establece niveles de confianza a los indicadores financieros, tomando como base los resultados de los Estados Financieros de los años 2019 y 2020; con el fin, de determinar el estado de cada uno de ellos, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 56. Niveles de Confianza de Indicadores Financieros

INDICADOR	NIVELES		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Liquidez	0 - 10.00	10.01 - 18.00	18.01 en adelante
Endeudamiento sobre Activo	50.01% en adelante	20.01% - 50.00%	0.00% - 20.00%
Capital de Trabajo	0 - 5.000.00	5.000.01 - 10.000.00	10.000.01 en adelante
Prueba Ácida	0 - 1.00	1.01 - 5.00	5.01 en adelante
Apalancamiento Financiero	0 - 100	100.01 - 120.00	120.01 en adelante
Endeudamiento sobre Patrimonio	50.01% en adelante	20.01% - 50.00%	0.00% - 20.00%
Inventario a Capital de Trabajo	0- 4.50%	4.51% - 9.00%	9.01% en adelante
Margen Neto en Ventas	0 - 10.00%	10.01% - 25.00%	26.01% en adelante
Rentabilidad del Patrimonio	0 - 1.50%	1.51% - 2.50%	2.51% en adelante
Rentabilidad del Activo	0 - 1-00%	1.01% - 2.00%	2.01% en adelante

Elaborado por: La Autora

5.6.5.3. Razones Financieras

Las razones financieras o también llamados índices financieros, son indicadores utilizados con el fin de calcular y medir la situación financiera y económica de una empresa, con la posibilidad de adquirir obligaciones, sabiendo si puede o no responder la organización a futuro.

Los índices financieros, se analizan de acuerdo a la realidad económica de la Junta, por el período 2019 – 2020.

Tabla 57. Razón de Liquidez Año 2019 -2020

Liquidez Año 2019			
Liquidez	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{14.759,92}{1.256,58} = 11,75$	NIVEL MEDIO
Liquidez Año 2020			
Liquidez	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{20.986,85}{1.000,00} = 20,99$	NIVEL BAJO
Después de analizar que el valor recomendable que toda organización debería obtener en su liquidez es de 1,5 a 2,5 veces, se observa que la Junta en el año 2019 y 2020 obtuvo respectivamente 11,75 y 20,99 veces; el cual, indica que tiene dinero improductivo o que no genera intereses; es decir, que por cada dólar que tiene a corto plazo la comunidad, cuenta con 11,75 y 20,99 veces para cubrir sus obligaciones.			

Elaborado por: La Autora

Tabla 58. Razón de Endeudamiento sobre el Activo Año 2019 -2020

Endeudamiento sobre el Activo Año 2019			
Endeudamiento sobre Activo	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.256,58}{163.345,02} = 0,77\%$	NIVEL BAJO
Endeudamiento sobre el Activo Año 2020			
Endeudamiento sobre Activo	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.000,00}{167.269,45} = 0,60\%$	NIVEL BAJO
El endeudamiento sobre el activo para la Junta, en el año 2019 y 2020 es que por cada dólar que tiene en el activo, debe \$ 0,01 centavos; es decir, es la aportación de los acreedores sobre los activos de su organización.			

Elaborado por: La Autora

Tabla 59. Razón de Capital de Trabajo Año 2019 -2020

Capital de Trabajo Año 2019				
Capital de Trabajo	=	Activo Corriente - Pasivo Corriente	= 13.503,34	NIVEL BAJO
Capital de Trabajo Año 2020				
Capital de Trabajo	=	Activo Corriente - Pasivo Corriente	= 19.986,85	NIVEL BAJO
El capital de trabajo para la Junta en el año 2019 y 2020 es de \$13.503,34 y \$19.986,85 dólares respectivamente; es decir, lo que tiene la comunidad como margen de seguridad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Es el dinero con el que cuenta la Junta para realizar sus operaciones de forma normal.				

Elaborado por: La Autora

Tabla 60. Prueba Ácida Año 2019 -2020

Prueba Ácida Año 2019				
Prueba Ácida	=	$\frac{\text{Activo Corriente - Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	= $\frac{118,42}{1.256,58} = 0,09$	NIVEL MEDIO
Prueba Ácida Año 2020				
Prueba Ácida	=	$\frac{\text{Activo Corriente - Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	= $\frac{6.495,35}{1.000,00} = 6,50$	NIVEL BAJO
Se observa que la Junta en el año 2019 cuenta con 0,09 veces de capacidad de pago para cubrir sus obligaciones, sin necesidad de realizar inventarios, mientras que para el año 2020 tiene 6,50 veces para cancelar sus deudas a corto plazo, fundamentalmente con el saldo de dinero en efectivo que conserva.				

Elaborado por: La Autora

Tabla 61. Apalancamiento Financiero Año 2019 -2020

Apalancamiento Financiero Año 2019				
Apalancamiento Financiero	=	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo Total}}$	= $\frac{162.088,44}{1.256,58} = 128,99$	NIVEL BAJO
Apalancamiento Financiero Año 2020				
Apalancamiento Financiero	=	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo Total}}$	= $\frac{166.269,45}{1.000,00} = 166,27$	NIVEL BAJO
De acuerdo al análisis realizado al año 2019 y 2020, se observa que la Junta tiene 128,99 y 166,27 respectivamente, obteniendo un apalancamiento financiero positivo, ya que sus obligaciones con terceros son baja en comparación a otras organizaciones que ejecutan la misma actividad.				

Elaborado por: La Autora

Tabla 62. Endeudamiento Año 2019 -2020

Endeudamiento Año 2019					
Endeudamiento	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	=	$\frac{1.256,58}{162.088,44} = 0,78\%$	NIVEL BAJO
Endeudamiento Año 2020					
Endeudamiento	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	=	$\frac{1.000,00}{166.269,45} = 0,60\%$	NIVEL BAJO
Se observa que la Junta tanto en el año 2019 como 2020, por cada dólar que produce como ingreso del consumo del Agua Potable, tiene el 0,80% aproximadamente que corresponde a las obligaciones que debe cumplir con terceros.					

Elaborado por: La Autora

Tabla 63. Inventario a Capital de Trabajo Año 2019 -2020

Inventario a Capital de Trabajo Año 2019					
Inventario a Capital de Trabajo	=	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Capital de Trabajo}}$	=	$\frac{14.641,50}{157.612,45} = 9,29\%$	NIVEL BAJO
Inventario a Capital de Trabajo Año 2020					
Inventario a Capital de Trabajo	=	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Capital de Trabajo}}$	=	$\frac{14.491,50}{163.045,02} = 8,89\%$	NIVEL MEDIO
De acuerdo al análisis la Junta en el año 2019 y 2020, tiene 0,09 veces; es decir, que la inversión en relación al inventario, de acuerdo a la actividad de su organización está en una condición normal, por lo tanto, le permite a la comunidad tomar decisiones adecuadas.					

Elaborado por: La Autora

Tabla 64. Margen Neto en Ventas Año 2019 -2020

Margen Neto en Ventas Año 2019					
Margen Neto en Ventas	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Venta}}$	=	$\frac{4.475,99}{16.192,17} = 27,64\%$	NIVEL BAJO
Margen Neto en Ventas Año 2020					
Margen Neto en Ventas	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Venta}}$	=	$\frac{3.224,43}{15.497,70} = 20,81\%$	NIVEL MEDIO
La Junta tiene un margen neto en ventas en el año 2019 y 2020, un valor de 28% y 21% respectivamente; es decir, lo que ha ganado la comunidad por cada cobro que hace del consumo del agua.					

Elaborado por: La Autora

Tabla 65. Rentabilidad del Patrimonio Año 2019 -2020

Rentabilidad del Patrimonio Año 2019					
Rentabilidad del Patrimonio	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	$\frac{4.475,99}{162.088,44} = 2,76\%$	NIVEL BAJO
Rentabilidad del Patrimonio Año 2020					
Rentabilidad del Patrimonio	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	$\frac{3.224,43}{166.269,45} = 1,94\%$	NIVEL MEDIO
De acuerdo al análisis, la rentabilidad del patrimonio o ROE para la Junta en el año 2019 y 2020 es de 2,76% y 1,94%, midiendo la capacidad de beneficios que tiene la organización, donde se observa que es muy bajo.					

Elaborado por: La Autora

Tabla 66. Rentabilidad del Activo 2019 -2020

Rentabilidad del Activo Año 2019					
Rentabilidad del Activo	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	=	$\frac{4.475,99}{163.345,02} = 2,74\%$	NIVEL BAJO
Rentabilidad del Activo Año 2020					
Rentabilidad del Activo	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	=	$\frac{3.224,43}{167.269,45} = 1,93\%$	NIVEL MEDIO
Se observa que la Junta, tiene una rentabilidad del activo o ROA muy baja para generar ganancias en su organización, de acuerdo al año 2019 y 2020, con un valor del 3% y 2%.					

Elaborado por: La Autora

5.6.6. Proyección Financiera

La proyección financiera, es un análisis que permite realizar cálculos de una empresa desde la perspectiva financiera y contable; en la cual, su desarrollo se ve reflejado en futuro determinado, tratando de prevenir sucesos como pérdidas de su proyecto.

5.6.6.1. Proyección Financiera de Ingresos

La proyección financiera de ingresos, es un instrumento usado por empresas; con el fin, de analizar y valorar el trabajo histórico y actual de la organización, para proyectar al futuro los ingresos e inversiones.

A continuación, se desarrolla la Proyección Financiera de Ingresos de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced:

Tabla 67. Demanda

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Instalación de nuevos medidores		4	5	6	7	8
Consumo de Agua Potable Usuarios (cm ³)		2600,00	2730,00	2866,00	3009,00	3159,00
Mantenimientos y reconexiones		100,00	105,00	110,00	115,00	120,00

Elaborado por: La Autora

Tabla 68. Precio

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Instalación de nuevos medidores		700,00	707,49	715,06	722,71	730,44
Consumo de Agua Potable Usuarios (cm ³)		0,35	0,35	0,36	0,36	0,37
Mantenimientos y reconexiones		4,00	4,04	4,09	4,13	4,17

Elaborado por: La Autora

Tabla 69. Ingresos

AÑOS	Precio	1	2	3	4	5
Instalación de nuevos medidores	700,00	2.800,00	3.500,00	4.200,00	4.900,00	5.600,00
Consumo de Agua Potable Usuarios (cm ³)	0,35	10.920,00	11.588,69	12.166,00	12.773,02	13.409,77
Mantenimientos y reconexiones	4,00	4.800,00	5.040,00	5.280,00	5.520,00	5.760,00
TOTAL INGRESOS		18.520,00	20.128,69	21.646,00	23.193,02	24.769,77

Elaborado por: La Autora

Tabla 70. Análisis de Proyección de Ingresos

Análisis de la Proyección de Ingresos	Unidades	Precio
Tasa de crecimiento estimada medidores	1,25	1,01
Tasa de crecimiento estimada consumo	1,05	1,01

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar, se establece una proyección para 5 años, en lo que corresponde al incremento de uso de medidores en la Junta, con un crecimiento del 25% anual. Mientras que el incremento del 5% anual se determina de la tasa de crecimiento de consumo de acuerdo a la inflación establecida del 1,07%.

5.6.6.2. Proyección Financiera de Gastos

La proyección financiera de gastos, es una herramienta utilizada por una empresa; con el fin, de calcular el futuro de la misma, de acuerdo a su situación actual e histórica, lo que le permite tomar decisiones correctas a la organización.

A continuación, se desarrolla la Proyección Financiera de Gastos de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced:

Tabla 71. Proyección de Gastos

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Instalación de nuevos medidores		4	5	6	7	8
Consumo de Agua Potable Usuarios (cm ³)		2600,00	2730,00	2866,00	3009,00	3159,00
Mantenimientos y reconexiones		100,00	105,00	110,00	115,00	120,00
TOTAL DEMANDA		2704,00	2840,00	2982,00	3131,00	3287,00

Elaborado por: La Autora

Tabla 72. Gastos Proyectados

AÑOS	Precio	1	2	3	4	5
Instalación de nuevos medidores	100,00	400,00	500,00	600,00	700,00	800,00
Consumo de Agua Potable (cm ³)	0,15	4.680,00	4.914,00	5.158,80	5.416,20	5.686,20
Mantenimientos y reconexiones	1,00	1.200,00	1.260,00	1.320,00	1.380,00	1.440,00
TOTAL GASTOS PROYECTADOS		6.280,00	6.674,00	7.078,80	7.496,20	7.926,20

Elaborado por: La Autora

Tabla 73. Costos Fijos

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Sueldos y Salarios		3.900,00	4.086,20	4.281,29	4.485,69	4.699,85
Costos de Consumo		6.280,00	6.674,00	7.078,80	7.496,20	7.926,20
Servicios básicos		324,00	327,47	330,97	334,51	338,09
Materia Prima e Insumos		2.622,00	2.650,06	2.678,41	2.707,07	2.736,04
Movilización personal		320,00	323,42	326,89	330,38	333,92
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN		13.446,00	14.061,15	14.696,35	15.353,86	16.034,10

Elaborado por: La Autora

Tabla 74. Análisis del Sueldo Básico

NRO.	AÑO	SUELDO	CRECIMIENTO
1	2011	264,00	
2	2012	292,00	10,61%
3	2013	318,00	8,90%
4	2014	340,00	6,92%
5	2015	354,00	4,12%
6	2016	366,00	3,39%
7	2017	375,00	2,46%
8	2018	392,00	4,53%
9	2019	400,00	2,04%
10	2020	400,00	0,00%
CRECIMIENTO		0,05	0,05

Elaborado por: La Autora

Para la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, la tasa de crecimiento del sueldo, se ha mantenido de acuerdo a los 10 últimos años.

5.6.7. Depreciación del Activo Fijo

La depreciación de los activos fijos, se efectúa en base a la naturaleza del bien, considerando la duración de la vida útil y el método contable que se desee aplicar.

Para ello, la Junta ha visto necesario, realizar la depreciación de los activos fijos con los que cuenta su comunidad, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 75. Depreciación de Activos Fijos de la Junta

DETALLE	VALOR INICIAL	AÑOS	AÑOS DEP	DEP. ANUAL	VALOR RESIDUAL
Planta de Tratamiento de Agua	6.000,00	20	5	300,00	4.500,00
Bodega	4.000,00	20	5	200,00	3.000,00
Sistema de Agua potable	30.000,00	20	5	1.500,00	22.500,00
Muebles y Enseres	1.525,00	10	5	152,50	762,50
Equipo de Computación	1.080,00	5	5	216,00	
TOTAL	42.605,00			2.368,50	30.762,50

Elaborado por: La Autora

Tabla 76. Flujo de Depreciación Anual de Activos Fijos

DETALLE	1	2	3	4	5
Planta de Tratamiento de Agua	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Bodega	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Sistema de Agua potable	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Muebles y Enseres	152,50	152,50	152,50	152,50	152,50
Equipo de Computación	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00
TOTAL DEPRECIACIONES	2.368,50	2.368,50	2.368,50	2.368,50	2.368,50

Elaborado por: La Autora

5.6.8. Flujo de Caja

El flujo de caja o cash flow, es el instrumento que indica la diferencia de cobros y pagos que efectúa una empresa, en un período de tiempo determinado; es una herramienta importante, ya que muestra cómo está la situación financiera de la organización, a través de entradas y salidas de dinero.

Por ello, se ha visto necesario realizar un flujo de caja para que la Junta aumente la liquidez, manteniendo un equilibrio de las entradas y salidas del dinero de su comunidad, de la siguiente manera:

Tabla 77. Flujo de Caja de la JAAP Cochas La Merced

PERÍODO	1	2	3	4	5
Ingresos	18.520,00	20.128,69	21.646,00	23.193,02	24.769,77
- Costos	-13.446,00	-14.061,15	-14.696,35	-15.353,86	-16.034,10
- Depreciación	-2.368,50	-2.368,50	-2.368,50	-2.368,50	-2.368,50
Utilidad Gravable	2.705,50	3.699,04	4.581,14	5.470,67	6.367,17
- Impuesto a la renta (25%)	676,37	924,76	1.145,29	1.367,67	1.591,79
-Impuesto Venta de activos					
Utilidad Neta	2.029,12	2.774,28	3.435,86	4.103,00	4.775,38
+Depreciación	2.368,50	2.368,50	2.368,50	2.368,50	2.368,50
Utilidad después de Impuestos	4.397,62	5.142,78	5.804,36	6.471,50	7.143,88
Total Inversión Neta Propia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Valor de Desecho					30.762,50
Flujo de Caja Neto	4.397,62	5.142,78	5.804,36	6.471,50	37.906,38

Elaborado por: La Autora

5.7. Proceso tributario

El proceso tributario, es la acción que se encarga de hacer cumplir con el pago de las obligaciones impuestos, tasas o contribuciones, por parte de los contribuyentes de acuerdo a lo que determine la ley.

De acuerdo a la Resolución **Nro. NAC-DGERCGC19-00000039**, puesta en vigencia a partir del 01 de septiembre del 2019, indica las obligaciones tributarias de todas las Organizaciones Comunitarias del Agua conforme lo dispuesto en la Ley Orgánica de Recurso Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua como Sistemas Comunitarios de Gestión del Agua; Juntas de Agua Potable y/o Saneamiento; Juntas de Riego y/o Drenaje y otras organizaciones comunitarias sin fines de lucro que presten servicios públicos.

La Junta Administradora Cochabamba La Merced, deberá seguir los siguientes pasos, para llevar sus obligaciones tributarias al día.

5.7.1. Registro Único de Contribuyentes

La Junta, debe presentar al Servicio de Rentas Internas el documento donde indique la aprobación de su creación, emitido por su ente de control la Secretaría del Agua, Nombramiento, Cédula y Papeleta de Votación del Representante Legal actual.

5.7.2. Régimen Simplificado

La Junta lo hará siempre y cuando registre valores acumulados iguales o inferiores a los siguientes:

Tabla 78. Régimen Simplificado

Ingresos del ejercicio fiscal anterior	\$300.000
Costos y gastos del ejercicio fiscal anterior	\$240.000
Capital propio al iniciar actividades o al 1 de enero de cada año (Activo – Pasivo)	\$360.000

Elaborado por: La Autora

En este caso la Junta, analizará el 1 de enero de cada año si cumple los parámetros para formar el grupo del régimen simplificado.

En el caso de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, emitirá una sola factura en la que consolide los servicios como agua potable, saneamiento, riego y drenaje gravados con tarifa 0%, prestados en un año en relación a un mismo usuario.

En el Régimen Simplificado, la Junta no está obligada a llevar contabilidad, pero si llevar registros contables de acuerdo a lo que le solicite su órgano regulador de control.

5.7.3. Régimen General

La Junta se acogerá al Régimen General, si supera cualquiera de los montos antes mencionados y estará obligado a llevar contabilidad.

Será obligatorio que la Junta emita el comprobante de venta por cualquier monto y por y transacción que realice.

5.7.4. Declaraciones y Pago de Impuestos

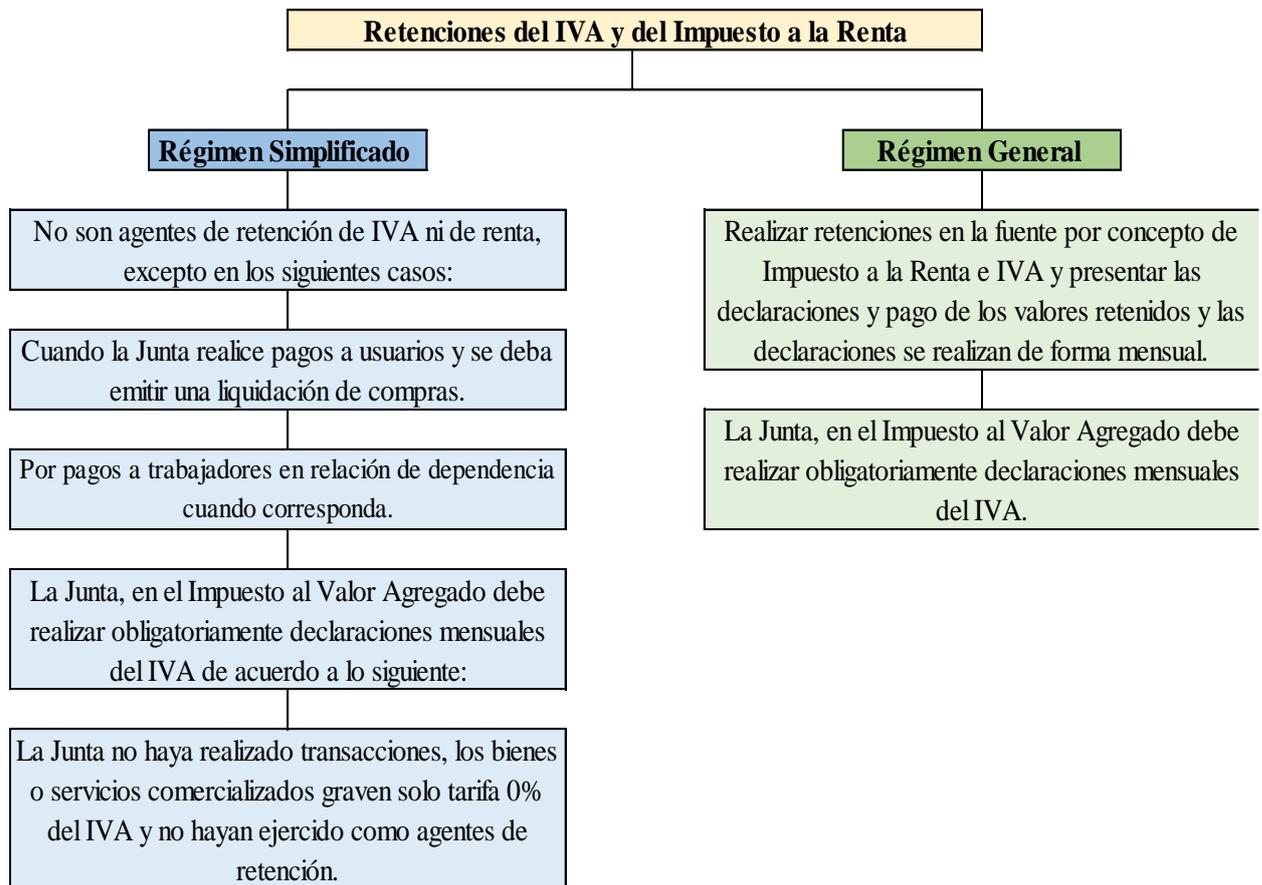


Figura 10. Organizador Gráfico Retención del IVA e Impuesto a la Renta

Elaborado por: La Autora

5.7.5. Impuesto a la Renta

La Junta, está exenta de pago del Impuesto a la Renta considerando el siguiente detalle:

- Si los ingresos están compuestos con al menos el 5% de aportaciones o donaciones.
- Si los bienes e ingresos están destinados a fines determinados y únicamente en la parte que se invierta directamente en ellos.

5.7.6. Presentación de anexos

La Junta, se encuentre en el régimen general o simplificado, no debe presentar los siguientes anexos:

- Anexo Transaccional Simplificado – ATS, debe presentar este anexo en los meses en que hubiese realizado retenciones y exclusivamente se reportarán dichas operaciones.
- Anexo de Accionistas, Participes, Socios, Miembros de Directorio y Administradores – APS.

La Junta, de acuerdo al cumplimiento de otros deberes formales y a la obligación de presentar declaraciones y anexos por diferentes conceptos, debe efectuar lo que está establecido en la normativa tributaria vigente.

Por lo tanto, la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, debe poner en práctica todas las actividades que realiza cada miembro de la directiva, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos, presentando documentos apropiados, para empezar con eficiencia, identificando cambios necesarios que aseguren a la organización trabajos de operación y mantenimiento adecuados, oportunos y óptimos en beneficio de las familias de los usuarios.

5.8. Organizador Gráfico de los procesos de la Junta de Agua Cochas La Merced para brindar el servicio de agua potable.

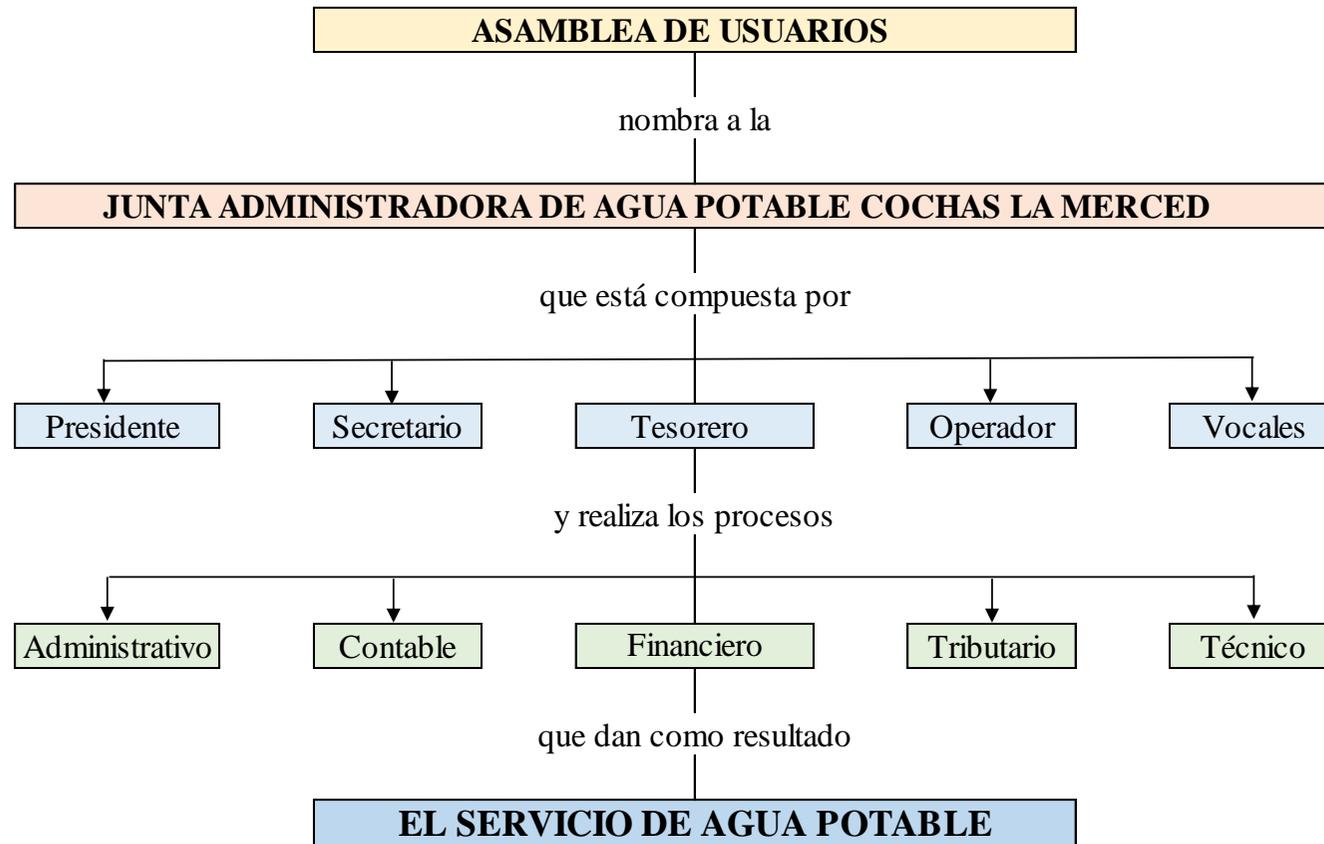


Figura 11. Organizador Gráfico de los procesos de la Junta de Agua Cochas La Merced para brindar el servicio de agua potable

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber culminado el trabajo de investigación de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, se ha determinado su problema, analizando su situación actual y realizando la propuesta de gestión financiera, se establecen las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de ser consideradas y puestas en práctica.

6.1. Conclusiones

- Para la ejecución del modelo de gestión financiera de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, que nace desde el 09 de abril de 1980 como comunidad y se encuentra establecida legalmente desde el 18 de enero de 2017, en la administración y servicio de Agua Potable, los usuarios y la Directiva han colaborado de forma voluntaria y positiva para culminar el desarrollo de esta propuesta.
- Los usuarios no conocen las competencias, derechos y obligaciones que les corresponde como organización comunitaria de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamientos del Agua.
- La Junta busca permanencia según las proyecciones económicas de acuerdo a su necesidad, aunque es una organización sin fines de lucro, su propósito es persistir en el tiempo para brindar un servicio de calidad por lo cual fue constituida.
- No cuenta con una filosofía organizacional; es decir, no tiene establecida la misión, visión, valores, y principios para el buen funcionamiento de su organización.
- No tiene un organigrama estructural que muestre el nivel de jerarquía de cada miembro de la Directiva.

- Tiene documentos de años pasados, pero no están ordenados cronológicamente y clasificados de acuerdo a su naturaleza, es por ello que no se pudo divisar los problemas de cada proceso administrativo, financiero, contable y tributario.
- Se evidencia que la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced, realiza sus declaraciones de forma tardía.
- La Junta no cuenta con catálogo de cuentas que le permita tener un registro de cada transacción que realiza de forma ordenada.
- El análisis del FODA de la Junta, muestra que tanto los miembros de la Directiva como los usuarios, intentan realizar trabajos en conjunto con compromiso para el desarrollo y mejora continua de la comunidad.
- Existe carencia de capacitaciones que integre el desarrollo personal de cada miembro de la Directiva, para la ejecución de las funciones.
- No realizan un Plan Operativo Anual (POA), para realizar sus actividades programadas para cada año.
- La Junta, dispone de Estatuto y Reglamento Interno, que sanciona el uso y aprovechamiento inadecuado del agua potable, pero se encuentra desactualizado.
- De acuerdo a la Personería Jurídica otorgada por la entidad reguladora de control, su nombre en el RUC debe estar como Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced y se visualiza en el SRI como Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado Cochas La Merced.
- La administración de la Junta, no se responsabiliza de tener indicadores actualizados de los costos reales de inversión y beneficios del consumo del agua potable; por ende, no conocen de forma clara si han obtenido una rentabilidad o pérdida.

- El presente trabajo de investigación, aporta directamente a los miembros del Directorio y a los usuarios de la Junta, cuenta con una guía que les permite ejecutar los diferentes procesos, tomando decisiones adecuadas en conjunto.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda que los miembros de la Directiva, socialicen a los usuarios los derechos y obligaciones que estos tienen; con el fin, de que conozcan sus competencias y atribuciones.
- Para que la Junta siga creciendo como organización, debe conocer con exactitud su situación económica, para que tome decisiones adecuadas y así brinde un servicio de calidad de agua potable al usuario, que es el propósito fundamental de la comunidad.
- La Junta debe emplear una filosofía organizacional que le permita desarrollar las actividades de manera apropiada, considerando la misión, visión, valores, principios y objetivos.
- Considerar que el recurso humano es fundamental para el cumplimiento de sus objetivos y estrategias que desea alcanzar como comunidad, por ello debe poner en práctica el organigrama estructural planteado.
- Ordenar y clasificar de forma cronológica los documentos de los diferentes procesos que realiza la Junta; con el fin, de observar cualquier inconveniente y solucionarlo al instante.
- Se recomienda poner en práctica el cronograma de actividades tributarias, que le permitan realizar sus declaraciones a tiempo, para evitar el pago de multas.

- Considerar el catálogo de cuentas planteado, para que la Junta realice los registros contables de manera ordenada de acuerdo a las actividades del mantenimiento del sistema de agua potable.
- Se recomienda que la Junta, gestione capacitaciones con entidades públicas y privadas, que ayude a mejorar y refuerce el nivel de conocimiento de los miembros de la Directiva.
- Se sugiere que la Junta, implemente la propuesta del Plan Operativo Anual (POA), con el fin de ejecuten las actividades programadas en el año de manera ordenada.
- Se recomienda que la Junta, actualice el Estatuto y Reglamento Interno para que establezca las nuevas sanciones por el uso inadecuado e informal del agua.
- Se recomienda al Presidente, acercarse con el Nombramiento de manera urgente al Servicio de Rentas Internas, a cambiar el nombre de la Junta de acuerdo a la Personería Jurídica, ya que esta organización solo es de agua potable y no alcantarillado.
- Emplear el manual de funciones propuesto en el trabajo de investigación.
- Aplicar el modelo de gestión financiera, con el fin de ayudar a su organización a llevar un orden cronológico de toda la documentación, manejar con eficiencia y eficacia el recurso hídrico, humano y económico, a través de un proceso confiable y transparente.

Bibliografía

- Asamblea Nacional . (2014). *Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamientos del Agua*. Quito: Secretaría del Agua. Obtenido de <https://www.agua.gob.ec/ley-de-aguas/>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf>
- Asamblea Nacional. (2014). *Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamientos del Agua*. Quito: Secretaría del Agua. Obtenido de <https://www.agua.gob.ec/ley-de-aguas/>
- Baena, D. (2014). *Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones* (Segunda ed.). Bogotá: ECOE. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1Xs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=an%C3%A1lisis+financiero+segun+autores&ots=w6y7dFIGUZ&sig=XU-mP4zNW1tOGmUuZ-IGwAYZRcs#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20financiero%20segun%20autores&f=false>
- Chloé , N. A. (2019). Las organizaciones comunitarias de agua potable rural en América Latina: un ejemplo de economía substantiva. *Polis Revista Latinoamericana*, 21.
- EcuRed. (2019). Comunidad. *Pequeña Enciclopedia del Medio Ambiente*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Comunidad>
- Espinoza, L. (2019). *Modelo de Gestión Financiera para mejorar los niveles de liquidez y riesgo de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Milagro*. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2978>
- Gibson C, H. (2013). *Financial Reporting & Analysis - Using Financial Accounting Information* (13th ed ed.). United States of America: Cengage Learning.
- Guzmán Macías, M. d. (2018). *TOMA DE DECISIONES EN LA GESTION FINANCIERA PARA EL SISTEMA EMPRESARIAL*. Quevedo: Ediciones Grupo Compás 2018. Obtenido de

<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/271/1/LIBRO%20LISTO-ilovepdf-compressed-2.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. México: Marcela I. Rocha Martínez.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de La Investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Mejía, A., Castillo, O., & Vera, R. (2016). *Agua potable y saneamiento en la nueva ruralidad de América Latina*. Bogotá: CAF. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/918>

Méndez, D. (2010). *Proceso de Planeación Financiera*. Estados Unidos de América. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=taRuHF2SNE4C&oi=fnd&pg=PR11&dq=proceso+financiero&ots=LCA3jstneI&sig=QphdoTKEAunf2yaS2MaRnFcUoqU#v=onepage&q=proceso%20financiero&f=false>

Ortega, J. (2006). *Análisis de estados financieros, teorías y aplicaciones*. Sevilla España: Desclée de Brouwer.

Pastor, R. A. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una organización. *Redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Registro Oficial de la República del Ecuador. (2020). *Decreto Ejecutivo Nro. 1007*. Quito: Ministerio del Ambiente y Agua.

Román, J. C. (2017). *Estados Financieros Básicos*. México: ISEF EMPRESA LÍDER. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=scomDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT24&dq=estados+financieros+concepto&ots=_RvuOVEccy&sig=hOLtQjALxHNefIYn5vyy2FRA-ts#v=onepage&q=estados%20financieros%20concepto&f=false

- Servicio de Rentas Internas. (2004). *LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO - LORTI*. Quito: Registro Oficial Suplemento 463 de 17 de Noviembre de 2004. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec>
- Servicio de Rentas Internas. (2005). *Código Triburario*. Quito: Registro Oficial Suplemento 38. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (2019). *Resolución Nro. NAC-DGERCGC19-00000039*. Quito: Secretaría General del Servicio de Rentas Internas.
- Silva , J. (2014). *La gestión del agua a través de sus modelos Administrativos*. México, DF. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/10.06.pdf>
- Silva Rodríguez, J. A. (2014). La gestión del agua a través de sus modelos Administrativos. *ANFECA*, 17.
- Valarezo, J. (2015). *La Junta de Agua Potable y las formas de cumplimiento con la Autoridad Tributaria*. Machala. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7140/1/TEUACE-2015-ET-CD00004.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Coherencia Interna

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ELEMENTOS DEL MARCO TEÓRICO	MÉTODO	RESULTADOS	CONCLUSIONES
Las autoridades que conforman las diferentes directivas de las Juntas Administradoras de Agua Potable son voluntarios de la comunidad, que en su mayoría cuentan con nivel de instrucción básica, desconociendo los parámetros financieros, administrativos, contables y tributarios necesarios para la correcta y efectiva gestión, dirección y administración del recurso hídrico, y el cumplimiento de la normativa legal.	Diseñar un modelo de gestión financiera para las Juntas Administradoras de Agua Potable de Ibarra. Caso base Junta Cochas La Merced.	Analizar la situación financiera, legislación y organización actual de Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced a través de la revisión de documentación histórica y actualizada disponible.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de Normativa Legal Estatuto y Nombramiento, Reglamento Interno, Autorización de Uso del Agua (Agua, consumo, junta, tarifa, multas, préstamos). - Procesos Financieros (Liquidez, Rentabilidad, Apalancamiento, Solvencia). - Proceso Administrativo (Estructura organizacional (misión, visión, organigrama, manual de procesos, Rotación de personal, Asignación de responsabilidades). - Procesos Contables (Estados Financieros, planificación, organización, dirección, control). 	<p>Investigación Inductiva Enfoque Mixto (cualitativo y cuantitativo) Tipo Descriptivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación - Análisis de textos y documentos históricos. - Entrevista - Encuesta 	<p>FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)</p> <p>Análisis PEST o PESTEL</p>	Conocer la situación actual de la JAAP y así llegar a establecer si esta cumple o no con la normativa legal y financiera.

			– Procesos Tributarios (Declaración de impuestos).			
		Identificar los principales problemas financieros, administrativos, contables y tributarios por los que atraviesa la Junta.	Herramienta Ishikawa	Deductivo Descriptivo Causa - Efecto	Identificación de causas y efecto de los problemas de su gestión financiera.	Visión general de cuáles son los problemas.
		Proponer un modelo de gestión financiera cuya implementación permita cumplir con las obligaciones establecidas por los entes reguladores de control, agilizando y mejorando el buen manejo de sus recursos, la misma que será aplicada en las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón Ibarra.	– Planificación estratégica (ámbito financiero) – Ejecución – Verificación – Evaluación – Mejora financiera – Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral).	Descriptivo	– Modelo de gestión financiera considerando su POA, planificación estratégica, elaboración y análisis de Estados Financieros, ejecución y control interno. – Semaforización a través de una matriz de control que ayude a evidenciar el cumplimiento de los indicadores de la gestión financiera.	Propuesta de estructura ajustada a los requerimientos de la JAAP, con el fin de lograr eficiencia (optimización de recursos) y eficacia (cumplimiento de objetivos) en su gestión financiera, permitiendo a los usuarios alcanzar un mayor grado de satisfacción por los servicios de agua potable, ya que así podrán corregir los problemas actuales financieros.

Elaborado por: La Autora

Anexo 2. Solicitud de autorización para el desarrollo del Trabajo de Titulación

Señores
Miembros de la Directiva de la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La
Merced
Presente.

De mi consideración:

Yo, María José Meneses Gudiño, con cédula de ciudadanía Nro. 100354887-0, estudiante de la Maestría en Finanzas Mención Dirección Financiera del Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica del Norte, solicito muy comedidamente su autorización para poder desarrollar mi Proyecto de Trabajo de Titulación denominado "GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA POTABLE DE IBARRA. CASO BASE JUNTA COCHAS LA MERCED", previo a la obtención del Título de Magister en Finanzas Mención Dirección Financiera.

Por la atención que se digne dar al presente anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,


Ing. María José Meneses
C.I. 100354887-0
Cel. 0984506835

Recibido 24/01/2021



Elaborado por: La Autora

Anexo 3. Oficio de autorización por parte de la Junta de Agua para el desarrollo del Trabajo de Titulación

Angochagua 24 de enero del 2021

Señorita
Ing. María José Meneses
Estudiante de la Maestría en Finanzas Mención Dirección Financiera de la UTN
Presente.

De nuestra consideración:

Como miembros de la directiva de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced, autorizamos a usted a realizar su Proyecto de Trabajo de Titulación denominado "GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA POTABLE DE IBARRA. CASO BASE JUNTA COCHAS LA MERCED", con el fin de que el desarrollo de su tesis sea un apoyo en la gestión financiera de nuestra Junta.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,


Sra. María Lechón Sandoval
Lechón
Presidenta
CI. 100261777-5




Sr. Luis Lechón
Tesorero
CI. 100173440-7


Sr. Diego Yáñez Tito
Secretario
CI. 100505058-6

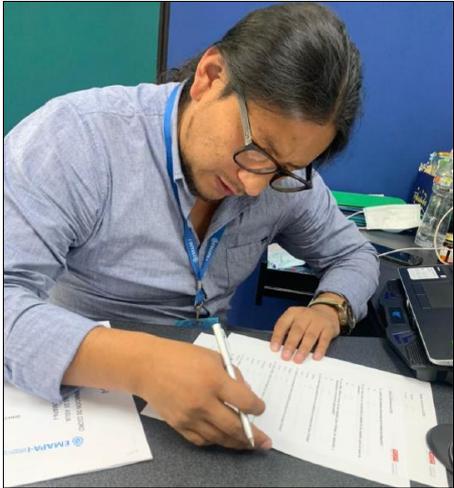
Elaborado por: La Autora

Anexo 4. Instrumentos de Validación de la Junta Administradora Cochas La Merced



FIRMA DEL VALIDADOR


Msc. Carla Jaquejine Tuquerez
**ANALISTA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
EN DEMARCACIÓN HIDROGRÁFICA 3
MINISTERIO DEL AMBIENTE Y AGUA**



FIRMA DEL VALIDADOR


Ing. César Abel Aprango Ruiz
**DIRECTOR TÉCNICO
EMAPA IBARRA**





FIRMA DEL VALIDADOR



Ing. Luis Ramiro Puebla González
DIRECTOR FINANCIERO
EMAPA IBARRA



FIRMA DEL VALIDADOR

Msc. Rodrigo Galindo Pabón
DIRECTOR FINANCIERO GRUPO SIXSTAR HOTELS

Anexo 5. Encuesta para usuarios de la Junta de Agua Cochas La Merced

 INSTITUTO DE
Postgrado

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA
CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA LOS USUARIOS DE LA JUNTA
ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE "COCHAS LA MERCED"

Usuario: Juan Alfredo Arrango Yáñez.....
Fecha: 10/04/2021.....

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad conocer la satisfacción del usuario en cuanto al servicio de agua que brinda la Junta.

Instrucciones: Marque con una (X) la respuesta de cada pregunta, debe contestar con responsabilidad y honestidad de acuerdo a la satisfacción que tiene como usuario en cuanto al servicio de agua que le brinda la Junta.

1. ¿Conoce si la Junta cuenta con Autorización de Uso y Derecho del Agua?
Sí (X)
No ()
2. ¿La Directiva de la Junta cuenta con Personería Jurídica?
Sí (X)
No ()
3. ¿La Junta cuenta con Estatuto y Reglamento Interno?
Sí (X)
No ()
4. ¿La Directiva de la Junta tiene Nombramiento?
Sí (X)
No ()
5. ¿Conoce sus derechos y obligaciones como usuario de la Junta?
Sí (X)
No ()
6. ¿Considera usted que la Junta Administradora de Agua Potable Cochas La Merced cumple con los fines para los cuales fue constituida?
Sí (X)
No ()

1

Elaborado por: La Autora

7. ¿Considera usted que la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba brinda la atención adecuada a los usuarios?

Si ()

No (X)

8. ¿Cómo califica usted el servicio de del Agua Potable que le brinda la Junta?

Muy buena ()

Buena ()

Regular (X)

Mala ()

9. ¿Asiste a las reuniones convocadas por la Junta por voluntad propia?

Si ()

No (X)

10. ¿La Junta toma en consideración la opinión de los usuarios para la toma de decisiones?

Si ()

No (X)

11. ¿La Junta solicita el apoyo de los usuarios para trabajos de operación y mantenimiento del sistema de agua potable?

Si (X)

No ()

12. ¿Ha sufrido alguna complicación en su salud por el consumo del Agua Potable?
Si la respuesta es positiva explicar la razón.

Si (X)

No ()

Cual mucho abaca, la salud se abafada

13. Cuenta con el servicio de Agua Potable de manera permanente?

Siempre (X)

Nunca ()

A veces ()

14. ¿Cómo califica usted el desempeño de daños y reparaciones que reporta a la Junta?

Muy buena ()

Buena (X)

Regular ()

Mala ()

15. ¿Cómo califica la comunicación por parte de la Junta al momento de la suspensión del servicio?

- Muy buena ()
Buena (X)
Regular ()
Mala ()

16. ¿Ha tenido algún inconveniente con la toma de lectura de su medidor? Si la respuesta es afirmativa, explique la razón.

- Si ()
No (X)

Cual.....
.....
.....

17. ¿Con qué frecuencia la Junta realiza rendiciones de cuentas para tratar en Asambleas Generales con los usuarios?

- Mensual ()
Semestral (X)
Anual ()

18. ¿Está de acuerdo con el valor de la tarifa que paga actualmente por el servicio de Agua Potable?

- Si (X)
No ()

19. ¿Estaría dispuesto a pagar un costo más alto por la tarifa de consumo de agua potable si le brindan un mejor servicio?

- Si ()
No (X)

20. ¿Cuál es la frecuencia realiza el pago de la tarifa del servicio de agua potable?

- Mensual (X)
Semestral ()
Anual ()

21. ¿Los miembros de la directiva actual de la Junta presentan a la Asamblea General un informe económico del periodo 2019 – 2020?

- Si (X)
No ()

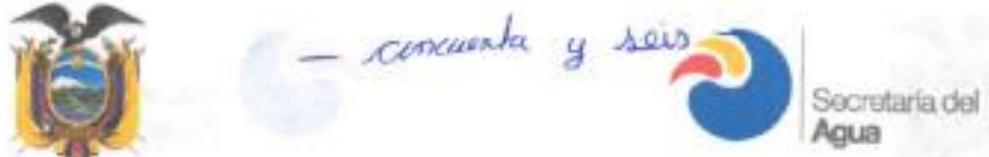
Elaborado por: La Autora

Anexo 6. Fotos del levantamiento de la encuesta a los usuarios en su comunidad.



Elaborado por: La Autora

Anexo 7. Personería Jurídica de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced.



SECRETARIA DEL AGUA
SUBSECRETARIA DE LA DEMARCACIÓN HIDROGRAFICA DE MIRA.

I-AP-015-2017
APROBACIÓN ESTATUTOS
ENERO-2017

CONSIDERANDO:

QUE, el numeral 13 del artículo 66 y 96 de la Constitución de la República del Ecuador, consagra el derecho de libertad de los ciudadanos a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria; *"... Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas"*

QUE, los artículos 12, 318 y 314 de la Constitución de la República del Ecuador manifiesta: *"La gestión del agua será exclusivamente pública o comunitaria. El servicio público de saneamiento, el abastecimiento de agua potable y riego serán prestados únicamente por personas jurídicas estatales o comunitarias; El derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida, bajo los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación"*

QUE, el literal (j) del artículo 18 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua establece como competencia y atribución de la Autoridad Única del Agua *"... Otorgar personería jurídica a las juntas administradoras de agua potable y a las juntas de riego y drenaje..."*; Art. 43 y 44 *ibidem* manifiesta: *"Las juntas administradoras de agua potable son organizaciones comunitarias sin fines de lucro que tienen por finalidad de prestación del servicio público de agua potable..."* en concordancia con los Art. 40 y 41 del Reglamento General para la aplicación de la Ley de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, determinando *"Aplicación del derecho humano al agua y funciones de las Juntas de Agua Potable y/saneamiento"*.

QUE, el artículo 36 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 175, de 20 de abril de 2010, establece *"La legalización y registro de las organizaciones sociales. - Las organizaciones sociales que deseen tener personalidad jurídica, deberán tramitarlo en las diferentes instancias públicas que correspondan a su ámbito de acción, y actualizarán sus datos conforme a sus estatutos. El registro de las organizaciones sociales se hará bajo el respeto a los principios de libre asociación y autodeterminación"*.

QUE, mediante Acuerdo 1400-2016 del 30 de septiembre de 2016, en el art. 1, se aprueba el "Instructivo para Conformación y Legalización de Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento; Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento Regional y, Juntas de Segundo y Tercer Grado"; y, el "Instructivo para Conformación y Legalización de Juntas de Riego/Drenaje"

"Dando cumplimiento efectivo de los derechos participativos de la ciudadanía, de los pueblos y comunidades con el fin de formalizar, legitimar y legalizar a los usuarios y consumidores que integran los sistemas comunitarios públicos y asociativos para la gestión integral del recurso hídrico, bajo criterios de eficacia, confianza y participación con compromiso, dando se promuevan y dinamicen la democracia interna, la solución de conflictos y acuerdos que tengan conciencia de sus funciones, responsabilidades y atribuciones"



Secretaría del
Agua

Teniéndose cumplidos de forma efectiva todos los requisitos y solemnidades exigidas en la Constitución de la República, Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, Reglamento y Normativa Secundaria, con fundamento Técnico y Jurídico, en el ámbito de sus competencias la Autoridad Única del Agua:

RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar el Estatuto y Otorgar la Personería Jurídica a la "JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE COCHAS LA MERCED", organización comunitaria sin fines de lucro, con sede en la comunidad Cochas La Merced, parroquia Angochagua, cantón Ibarra, provincia de Imbabura, quién se registrará por la Constitución de la República, Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua, Estatutos, Reglamento Interno; y, demás disposiciones legales que sean aplicables guiarán el desarrollo administrativo, técnico y financiero de la Junta.

Artículo 2.- La Junta prestará el servicio de agua potable, a todos los consumidores de la comunidad de Cochas La Merced, con eficiencia, calidad, equidad y sostenibilidad, implementando y ejecutando una administración gerencial sustentable.

Artículo 3.- De conformidad con lo dispuesto en el Instructivo para Conformación y Legalización de Juntas de la Junta de Agua Potable y Saneamiento; "JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE COCHAS LA MERCED", pondrá en conocimiento de la Autoridad Única del Agua, la Directiva Definitiva dentro del plazo máximo de treinta días, posteriores a la fecha de otorgamiento de Personería Jurídica, para su respectivo registro e inscripción en el Registro Público del Agua.

Artículo 4.- Disponer su inscripción inmediata en el Registro Público del Agua, fecha a partir de la cual, se inicia la existencia legal de la "JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE COCHAS LA MERCED".

Comuníquese y Notifíquese con la Aprobación de Estatuto y Otorgamiento de Personería Jurídica a la "JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE COCHAS LA MERCED".

Dado en la ciudad de Ibarra, a los 18 del mes de enero del 2017.

Mgs. Natally A. Burbano Delgado
SUBSECRETARIA DE LA DEMARCACIÓN HIDROGRAFICA DE MIRA
SECRETARIA DEL AGUA

Anexo 7. Registro Único de Contribuyentes de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced.

SRI		Certificado Registro Único de Contribuyentes
Razón Social JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO COCHAS LA MERCED		Número RUC 1060037690001
Representante legal * LECHON SANDOVAL MARIA OFELIA		
Estado ACTIVO	Régimen REGIMEN GENERAL	
Fecha de registro 17/04/2013	Fecha de actualización 05/02/2020	Inicio de actividades 17/04/2013
Fecha de constitución 18/03/2013	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 1 / IMBABURA / IBARRA		Obligado a llevar contabilidad SI
Tipo SOCIEDADES	Agente de retención NO	Contribuyente especial NO
Domicilio tributario Ubicación geográfica Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: ANGOCHAGUA Dirección Barrio: COMUNA LA MERCED DE COCHAS Calle: PRINCIPAL Referencia: JUNTO A LA ESCUELA OSWALDO CHIRIBOGA		
Medios de contacto Celular: 0997304121		
Actividades económicas * E36000101 - ACTIVIDADES DE CAPTACIÓN DE AGUA DE: RÍOS, LAGOS, POZOS, LLUVIA ETCÉTERA; PURIFICACIÓN DE AGUA PARA SU DISTRIBUCIÓN; TRATAMIENTO DE AGUA PARA USO INDUSTRIAL Y OTROS USOS; DISTRIBUCIÓN DE AGUA POR MEDIO DE: TUBERÍAS, CAMIONES (TANQUEROS) U OTROS MEDIOS, A USUARIOS RESIDENCIALES, COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE OTRO TIPO.		
Establecimientos		
Abiertos 1	Cerrados 0	
Obligaciones tributarias * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA * 2011 DECLARACION DE IVA		

Razón Social

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA
POTABLE Y ALCANTARILLADO COCHAS LA
MERCED

Número RUC

1060037690001



Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gov.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación:

CATRCR2021002485018

Fecha y hora de emisión:

24 de noviembre de 2021 17:57

Dirección IP:

10.1.2.121

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGER/CGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

Anexo 8. Lista de Usuarios de la Junta Administradora de Agua Potable Cochabamba La Merced.

Nro.	Nro. de Medidor	Cédula	Nombres de Usuarios
1	6642120	1000953818	Sandoval Yáñez María Asunción
2	6641194	1002003711	Anrango Churuchumbi Fabián
3	6642204	1000588101	Yáñez Escola Angélica Rebeca
4	6641106	1007593357	Escola Antamba Juan Bernabé
5	6641973	1000732493	Tamba Sandoval Rosa Avelina
6	6641259	1000432193	Lechón Sandoval Belisario
7	6641197	1000249639	Sandoval Lechón Pedro
8	6642169	1000199446	Tamba Sandoval José Miguel
9	6642242	1001339413	Sandoval Tamba Segundo Pablo
10	6640848	1002123238	Tamba Cañarejo María Herlinda
11	6441965	1002629432	Tamba Sandoval Manuel
12	6642253	1717134215	Tamba Sandoval Luis Ernesto
13	36511-03	1706761986	Yáñez Guillermo
14	6642215	1000296150	Tito María
15	6642211	1000434488	Yáñez Tito José Pablo
16	6641667	1000934818	Lechón Antamba Luis Heriberto
17	6641669	1000434694	Tamba Lechón Avelino
18	32730-03	1000720902	Tito Juan Evaristo
19	6640534	S/N	Sandoval Andrango Luis Gonzalo
20	6642362	1000434652	Andrango Tito José Manuel
21	3350003	1000570893	Lechón Churuchumbi Manuel de Jesús
22	6642117	1001074671	Churuchumbi Sandoval Alejandro
23	6642412	1003932520	Sandoval Anrango Laura
24	6642418	1003587852	Lechón Sandoval Silvia Anabeli
25	35900-03	1713269028	Sandoval Antamba Carlos Cesar
26	33054-03	1001871746	Lechón Churuchumbi Rosa Amelia
27	37617-03	1000693257	Cuaspa Tito Isaías
28	6642372	1000439586	Lechón Honorio
29	6642203	1003171822	Lechón Sandoval Fanny Rocío
30	6641845	1002771184	Churuchumbi Sandoval Luis Alfonso
31	6641672	1000016665	Fernández Gonza Manuel Eliseo
32	6641665	1713269028	Sandoval Antamba Carlos Cesar
33	36932-03	1001799863	Lechón Lechón Luis Servando
34	6642172	1001192630	Lechón Sandoval José Anselmo
35	6642251	1709076549	Lechón Sandoval José Leonardo
36	6642379	1709076549	Lechón Sandoval José Leonardo

37	6642166	1000570893	Lechón Churuchumbi Manuel de Jesús
38	6641964	S/N	Anrango Yánez Angélica
39	6641851	1001802428	Lechón Churuchumbi María Maribel
40	6640857	1002238770	Lechón Sandoval Anselmo
41	6642419	1001871728	Fernández Yánez José Amador
42	6642206	1000037950	Sandoval Chachalo Ulpiano
43	611030226	1002827069	Yánez Tito Luis Rosalino
44	6641246	1000471589	Cabrera Quilumbaquí José Manuel
45	6641317	1002624227	Yánez Tito María Isabel
46	6640849	1003911516	Yánez Perugachi Paula Victoria
47	6642255	1000169662	Churuchumbi Lechón Andrés
48	6640522	1001512258	Tito Lechón Juan José
49	6642207	1001075108	Anrango Sandoval Emilio
50	6642416	1000445815	Tito Anrango José Pedro
51	6642380	1000741312	Lechón Sandoval José Hermenegildo
52	6642407	1002771184	Churuchumbi Sandoval Luis Emiliano
53	66411885	1001734407	Lechón Lechón Luis Servando
54	34086	1001063690	Tito Lechón Luis Enrique
55	6641124	1000876787	Tito Yánez José Gregorio
56	1603012928	1002465076	Churuchumbi Sandoval Luis Alfonso
57	6641196	1003650437	Anrango Juan José
58	32442-03	S/N	Anrango Yánez Jeremías
59	6641304	1001232543	Yánez Sandoval Agustín
60	6642250	1002510921	Perugachi Yánez María Rebeca
61	611030223	1003102330	Perugachi Yánez Carmen
62	6641244	1000726685	Yánez Churuchumbi Luis Alberto
63	6642417	1000088318	Yánez Anrango Segundo Elías
64	6641256	1000725869	Yánez Churuchumbi Orfelina
65	34132-03	1002732368	Tito Yánez María Francisca
66	035641-03	1002290920	Churuchumbi Cuaspa Víctor Manuel
67	32262-03	1002146023	Lechón Tito José Antonio
68	38704-03	1002880324	Sandoval Sandoval José Miguel
69	6642220	1000861128	Churuchumbi Cuaspa Rosa Matilde
70	6641680	1000808665	Tito Lechón Domitila
71	6641192	1002550257	Yánez Tito Luis Tarquino
72	61103022	1002827069	Yánez Tito Luis Rosalino
73	6641138	1002617775	Lechón Sandoval María Ofelia
74	36426-03	1713692208	Alba Lechón Luis Mesías
75	6642377	171485357	Cuaspa Lechón Lucía Etelvina
76	6642165	400924031	Sandoval Sandoval Pedro Ricardo
77	6642377	1002021168	Lechón Churuchumbi Jaime Rubén

78	6641241	1000496461	Tamba Sandoval Jorge Luis
79	6641247	1003725155	Tamba Díaz Zoila María
80	6642674	1003514930	Lechón Julio César
81	6642218	1000323871	Díaz María Matilde
82	6641668	1001390663	Farinango Jesús Ana
83	6642405	1001390663	Farinango Jesús Ana
84	6642109	1001888567	Andrango Farinango Miguel Ángel
85	6642406	1002827069	Yáñez Tito Luis Rosalino
86	6641130	1000693257	Cuaspa Tito Isaías
87	6642409	1001159993	Yáñez Yáñez Juan Manuel
88	6641678	1001817455	Lechón Cuaspa Misael
89	6642260	1001512258	Tito Lechón Juan José
90	6642174	1001200037	Lechón Churuchumbi Segundo
91	6641972	1001501046	Lechón Yáñez Cesar Lorenzo
92	6642171	1000935138	Lechón Chruruchumbi Urcicino
93	6641306	1000430981	Cuaspa Lechón Gaspar
94	6642164	1000168946	Yáñez Sandoval José Marcelino
95	6641248	1002574968	Yáñez Lechón Sergio Amable
96	6640860	1001912953	Lechón Tito Emiliano
97	6641846	1001754710	Lechón Tito Belisario
98	6642168	1716376379	Sandoval Sancho Julio Remigio
99	6642104	1002303418	Lechón Churuchumbi Cesar
100	1605012801	S/N	Lechón Cuaspa María
101	611030228	1002583084	Lechón Churuchumbi Jorge Enrique
102	6642101	1002238770	Lechón Sandoval Anselmo
103	6441137	1000295806	Lechón Tito Juan Manuel
104	36026-03	1002185781	Anrrango Yáñez Luis Oswaldo
105	61103221	S/N	Escuela Oswaldo Chiriboga
106	6641975	S/N	Casa Comunal
107	611027287	S/N	Centro Infantil Cochas
108	6641963	1002513848	Cuaspa Sandoval Diego Patricio
109	6642375	1001909579	Cuaspa Lechón Juan Antonio
110	6641193	1002971271	Anrango Lechón Luis Alberto
111	6642378	1709278236	Yáñez Anrango Elsa María
112	6641670	1003082847	Farinango Yáñez Aparicio
113	6641976	1003045489	Farinango Yáñez Pedro Ignacio
114	6640850	1002544987	Cuaspa Escola Eduardo
115	6642249	1002907416	Cuaspa Escola Jaime Roldós
116	33204-03	S/N	Churuchumbi Cuaspa Piedad María
117	6642404	1002974102	Sandoval Yáñez Ricardo
118	1605010202	S/N	Lechón Sandoval Juan Leonardo

119	6642364	1710835859	Farinango Amada
120	6642371	1000092385	Farinango Cuaspa José Vicente
121	6641671	1001648979	Yáñez Sandoval Luis Tarquino
122	6642368	1001014727	Tito Yáñez Gonzalo
123	6641980	1002770459	Anrrango Yáñez Sergio Armando
124	6640852	1002185781	Anrango Yáñez Luis Oswaldo
125	6641252	1001085404	Yáñez Anrango Carlos Belisario
126	6641852	1002820478	Cuaspa Lechón Marcelo
127	6641250	1002583084	Lechón Churuchumbi Jorge Enrique
128	6642133	1001819950	Anrrango Tito Emilio
129	6641122	1000847853	Sandoval María Dolores
130	6641977	1002474979	Farinango Yáñez Luis Tarquino
131	6110311553	1001198231	Sandoval Yáñez Mariano
132	36715-03	1001274313	Lechón Yáñez Ancelmo
133	344440-03	1001579539	Lechón Yáñez José Manuel
134	664041	1003287792	Churuchumbi Cuaspa Julio Cesar
135	611027282	1000930675	Sandoval Churuchumbi Luis Franklin
136	6642170	1000861680	Yáñez Anrango José Manuel
137	S/N	S/N	Farinango Sandoval Telmo Fabián
138	6641676	1001198231	Sandoval Yáñez Mariano
139	6642118	1001441219	Sandoval Churuchumbi Juan Lisandro
140	6642177	1001975422	Sandoval Yáñez Heriberto
141	6641121	1704935715	Sandoval Churuchumbi Juan Víctor
142	6640842	1001324258	Yáñez Sandoval Manuel Indalecio
143	6641253	1001058930	Churuchumbi Anrango Cristina
144	6640851	1001429115	Churuchumbi Lechón Segundo Calixto
145	6641979	1002035630	Antamba Sandoval Luis Tarquino
146	6640847	1001074671	Churuchumbi Sandoval Alejandro
147	661030225	1000663136	Sandoval Yacelga Paula
148	6640533	1000663136	Sandoval Yacelga Paula
149	6641675	1001487345	Anrango Yáñez Juan Alfredo
150	6640370	1002907077	Sandoval Yáñez Luis Hernán
151	66405026	1001018322	Yáñez Anrango Francisco
152	6641969	1003757521	Lechón Sandoval Wilson Rodrigo
153	6642401	1002771010	Sandoval Yáñez Luis Amador
154	6642107	1707459796	Sandoval Yáñez Emiliano
155	6641661	1000726123	Lechón Yáñez José Alejo
156	44064	1000296911	Churuchumbi Lechón José
157	6642366	1000306900	Tito Lechón Vicente
158	6642256	1001395688	Lechón Sandoval Segundo Mariano
159	6640854	1001116274	Sánchez Colimba Segundo Amador

160	6642114	1000682748	Sandoval Yáñez Manuel
161	34145-03	1001965365	Sandoval German
162	6641966	1000930675	Farinango Chicaiza José Bayardo
163	6641188	1001175130	Sandoval Churuchumbi Aparicio
164	611030224	1718586371	Churuchumbi Churuchumbi Fernando
165	6641646	1001411329	Lechón Churuchumbi Juan Paulino
166	6642102	1002542270	Méndez José Miguel
167	035182-03	1000794519	Lechón Churuchumbi Pedro Ricardo
168	6642363	1000842680	Churuchumbi Lechón Juan Ermenegildo
169	16122344	1001283286	Churuchumbi Anrango María Avelina
170	6642247	1000794519	Lechón Churuchumbi Pedro Ricardo
171	6640537	1717572208	Peña Quishpe Luis Ángel
172	6641855	1001695491	Escola Sandoval Víctor Manuel
173	3322203	1001723244	Casco Churo Rosalía
174	6640855	1001338514	Escola Fernandez Jaime
175	6642108	1000446474	Churuchumbi Lechón Virgilio
176	611030229	1001279013	Lechón Churuchumbi María Isolina
177	6641131	1000089399	Tito Farinango Nicolás
178	6642245	1000432334	Antamba Juan Rodrigo
179	6640523	1001887049	Churuchumbi Escola María Jesús
180	36722-03	1709130809	ISCH Marcelo
181	36752-03	1003141858	Sandoval Tito María Arnulfa
182	611030221	1003411898	Lechón Churuchumbi René Patricio
183	6641140	1001564747	Churuchumbi Sandoval Cesar Segundo
184	6641187	1001692043	Churuchumbi Sandoval Fidel
185	6642361	1001475514	Antamba Tito Luis Amadeo
186	6641129	1001258969	Churuchumbi Lechón Juan María
187	6641961	1000736890	Churuchumbi Lechón José Antonio
188	61103454	1003080924	Sandoval Churuchumbi Martha
189	6641258	1000457802	Churuchumbi Lechón María Alegría
190	1605012206	1001397247	Churuchumbi Lechón José Felipe
191	66441859	S/N	Churuchumbi Lechón Juan Manuel
192	6642402	1721588588	Cuaspa Escola María Verónica
193	611031660	1001978889	Cuaspa Escola Elías
194	619031660	1706268214	Churuchumbi Escola Servando
195	037761-03	1002907077	Sandoval Yáñez Luis Hernán
196	61640532	1001324258	Yáñez Sandoval Manuel Indalecio
197	611031659	1716724727	Churuchumbi Sandoval José Edgar
198	6141970	1001970605	Farinango Sandoval Rubén
199	611031658	1003337134	Zacarías Farinango Diego
200	664126	1002316972	Sandoval Sánchez María Clementina

201	6642105	1002791893	Sandoval Churuchumbi Segundo Leónidas
202	6641250	S/N	Churuchumbi Sandoval José Miguel
203	3650703	1002470506	Sandoval Lidia Margarita
204	6641971	1001063278	Yáñez María Ernestina
205	33536-03	1002215547	Mármol Consuelo
206	3444403	1003579677	Escola Sandoval Juan Carlos
207	30597403	1001481100	Farinango Yáñez Justo Cristóbal
208	611031657	1704935715	Sandoval Churuchumbi Juan Víctor
209	6641316	1000794964	Lechón Yáñez Moisés Gonzalo
210	6641302	1000682748	Sandoval Yáñez Manuel
211	6641251	1003026711	Sandoval Churuchumbi Luis Hernán
212	611031653	1000736890	Churuchumbi Churuchumbi Luis Eduardo
213	611030230	1707459769	Sandoval Yáñez Emiliano
214	611031655	1001974102	Sandoval Yáñez Ricardo
215	3555703	1002822482	Farinango Sandoval Juan José
216	6642176	1001429115	Churuchumbi Segundo Calixto
217	6642414	S/N	Lechón Sandoval Juan Leonardo
218	6642118	1000822708	Farinango Antamba Luz María
219	6642254	1800880658	Escobar Cordones Luis Gilberto
220	611027284	1000432193	Lechón Sandoval Segundo Belisario
221	611031651	1001085404	Yáñez Carlos Belisario
222	6641198	1000930675	Farinango Chicaiza José Bayardo
223	6641134	1001175130	Sandoval Churuchumbi Aparicio
224	1703006623	1003141858	Sandoval Tito María Arnulfa
225	S/N	1001330859	Lechón Churuchumbi José Agustín
226	S/N	1710445758	Mantilla Baca Manuel Sebastián
227	S/N	1714998307	Meneses Carrasco Santiago
228	S/N	1711120327	Manucher Ashrafi Samei
229	S/N	1711622637	Rocha Vaca Marco
230	S/N	1000876787	Tito Yáñez José Gregorio
231	S/N	1001975422	Sandoval Yáñez Heriberto

Elaborado por: La Autora