



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA DE AGUA POTABLE
Y ALCANTARILLADO REGIONAL COLONCHE – FEBRES
CORDERO, COMUNA BAMBIL DESHECHO,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: SILVIA BEATRIZ PRUDENTE TOMALÁ
TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO. MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA DE AGUA POTABLE
Y ALCANTARILLADO REGIONAL COLONCHE – FEBRES
CORDERO, COMUNA BAMBIL DESHECHO,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: SILVIA BEATRIZ PRUDENTE TOMALÁ

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO. MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, octubre de 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO REGIONAL COLONCHE – FEBRES CORDERO, EN LA COMUNA BAMBIL DESHECHO, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**”, elaborado por la Srta. Silvia Beatriz Prudente Tomalá, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado la tesis, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

TUTOR

DEDICATORIA

Quiero dedicar todo mi esfuerzo a mis padres Segundo y Aydee, quienes siempre me apoyaron y guiaron mi vida hacia un camino correcto, por ser pilares fundamentales en mi formación personal y profesional.

A mis hermanos Carlos, Mario y Jhon Jairo a quienes espero servirles de ejemplo para que se puedan lograr una superación profesional. A mis abuelos Martha y Néstor, a toda mi familia que de alguna u otra forma siempre estuvieron para apoyarme.

A mis amigos a quienes conocí a lo largo de mi vida Sara y Aníbal, por su amistad incondicional.

A todos ellos siempre los llevo en mi corazón.

Con mucho cariño para ustedes

Silvia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la fuerza que me impulsa día a día a seguir adelante Dios, por permitir no rendirme. A la Econ. Karina Bricio por ser guía durante la realización de este proyecto y sobre todo por su tiempo brindando.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por haberme acogido y brindado sus conocimientos en tan digna profesión.

Gracias todos...

Silvia

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
**DIRECTOR DE LA ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL**

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESOR-TUTOR

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLE EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA DE AGUA POTABLE
Y ALCANTARILLADO REGIONAL COLONCHE – FEBRES
CORDERO, COMUNA BAMBIL DESHECHO,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”.**

Autora: Silvia Prudente Tomalá.

Tutor: Econ. Karina Bricio Samaniego. MIM.

RESUMEN

El objetivo del presente estudio consiste en evaluar la influencia de una estructura organizacional en el desempeño laboral, mediante un diagnóstico situacional de los factores internos y externos.

La presente investigación se fundamenta teóricamente en el análisis del diseño organizacional como proceso que se relaciona con la administración en lo que refiere a clima organizacional, cultura, valores en la institución, y del desempeño laboral como aporte al proceso administrativo en las distintas áreas y funciones. El trabajo de investigación “Diseño organizacional para la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, fue realizado utilizando técnicas propias de la investigación de campo, descriptiva, explicativa, exploratoria. Consistió, en el análisis exploratorio puesto que se utilizó instrumentos como un cuestionario y una guía de entrevista para analizar la situación actual de dicha organización con referencia a su estructura organizativa; estas fueron aplicadas al personal administrativo, operadores y usuarios de la institución. Este análisis también sirvió para determinar características y funciones que deben ser incluidas dentro de la organización. Debido a los problemas detectados como es la ausencia de una estructura y cultura organizacional, la ausencia de definiciones de puestos y actividades, se consideró necesario proponer una estructura tomando en cuenta el modelo de Richard Daft y Ailed Labrada Sosa. De la misma forma se propuso un orgánico funcional donde se describen las funciones y su respectivo proceso que sigue cada actividad. Así también se propone la implementación de una cultura organizacional puesto que la institución tampoco cuenta con una, y es donde se puede detectar el grado de compromiso que tiene el colaborador con la institución. Finalmente se proyectó cada año proponiendo la necesidad de equipar y capacitar al personal que forma parte de la institución para actualizar sus conocimientos y que se desarrolle tanto personal como en lo profesional.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE DIAGRAMAS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	2
1. TEMA.....	2
2. PROBLEMA.....	2
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2.5. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
3. JUSTIFICACIÓN.....	6
4. OBJETIVOS.....	7
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
5. HIPÓTESIS.....	7
5.1. VARIABLES.....	7
6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	8
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. ANTECEDENTES.....	10

1.2.	LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	11
1.2.1.	Diseño organizacional.....	11
1.2.1.1.	Objetivo de la estructura organizacional.....	12
1.2.1.2.	Importancia del diseño organizacional.....	12
1.2.1.3.	Elementos del Diseño Organizacional.....	13
1.2.1.4.	Organización Formal.....	13
1.2.1.5.	Organización informal.....	14
1.2.2.	Beneficios del diseño organizacional.....	14
1.2.3.	Modelos de diseño organizacional.....	15
1.2.3.1.	Modelo de Richard L. Daft.....	15
1.2.3.2.	Mecanismos de coordinación	16
1.2.3.3.	Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	18
1.2.4.	Diagnostico empresarial.....	20
1.2.4.1.	La Matriz FODA.....	20
1.2.4.2.	Matriz de evaluación de factor interno MEFI.....	20
1.2.4.3.	Matriz de evaluación de factor externo MEFE.....	22
1.2.5.	Proyección estratégica.....	23
1.2.5.1.	Misión.....	23
1.2.5.2.	Visión.....	23
1.2.5.3.	Objetivos.....	24
1.2.5.4.	Políticas.....	24
1.2.5.5.	Estrategias.....	24
1.2.5.6.	Cultura organizacional.....	24
1.2.5.7.	Valores.....	25
1.2.6.	Principios de organización.....	25
1.2.7.	Proyección Estructura organizacional.....	26
1.2.7.1.	Definición de estructura organizacional.....	26
1.2.7.2.	Orgánico funcional.....	27
1.2.8.	Departmentalización.....	27
1.2.8.1.	Tipos de departamentos.....	28
1.2.9.	Cadena de mando.....	28

1.2.9.1. Cuadro de mando integral.....	29
1.2.10. Sistemas de control.....	29
1.2.11. Resultados de efectividad.....	30
1.2.11.1. Eficiencia.....	30
1.2.11.2. Eficacia.....	30
1.2.11.3. Evaluación del desempeño laboral.....	31
1.2.11.4. Seguimiento.....	31
1.2.11.5. Proceso.....	32
1.2.11.6. Flujograma.....	32
1.2.11.7. Símbolos estandarizados.....	32
1.3. DESEMPEÑO LABORAL DE LA JUNTA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO REGIONAL COLONCHE - FEBRES CORDERO.....	34
1.3.1. Desempeño laboral.....	34
1.3.2. Datos históricos.....	34
1.3.2.1. Gestión del talento humano.....	35
1.3.3. Proceso administrativo.....	36
1.3.3.1. Ventajas del proceso administrativo.....	36
1.3.3.2. Planificación.....	36
1.3.3.3. Objetivo de la planificación.....	37
1.3.3.4. Importancia de la planificación.....	37
1.3.4. Organización.....	38
1.3.4.1. Importancia de organizar.....	38
1.3.5. Dirección.....	38
1.3.5.1. Importancia de la dirección.....	39
1.3.6. Control.....	39
1.3.6.1. Importancia del control.....	40
1.3.7. Comunicación en la organización.....	40
1.4. MARCO LEGAL.....	41
1.4.1. Plan del Buen Vivir.....	41
1.4.2. Constitución de la República del Ecuador.....	42
1.4.3. Ley de Aguas del Ecuador.....	42

1.4.4.	Reglamento interno de la Junta de Agua Potable.....	43
CAPÍTULO II		44
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		44
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
2.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
2.3.1.	Investigación Explicativa.....	45
2.3.2.	Investigación Exploratoria.....	46
2.3.3.	Investigación Descriptiva.....	46
2.3.4.	Investigación de Campo.....	46
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
2.4.1.	Método Inductivo.....	47
2.4.2.	Método Deductivo.....	48
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	48
2.5.1.	Entrevista.....	48
2.5.2.	Encuesta.....	48
2.6.	INSTRUMENTOS.....	49
2.6.1.	Guía de la entrevista.....	49
2.6.2.	Cuestionario.....	49
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
2.7.1.	Población o universo.....	50
2.7.2.	Muestra.....	51
2.8.	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	53
2.8.1.	Procedimientos.....	53
2.8.2.	Procesamiento.....	54
CAPÍTULO III.....		55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		55
3.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	56
3.2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS OPERADORES.....	59

3.3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS.....	73
3.4.	CONCLUSIONES.....	82
3.5.	RECOMENDACIONES.....	83
	CAPÍTULO IV.....	84
	“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO REGIONAL COLONCHE – FEBRES CORDERO, COMUNA BAMBIL DESHECHO, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”.....	84
4.1.	PRESENTACIÓN.....	84
4.2.	JUSTIFICACIÓN.....	85
4.3.	MODELO ORGANIZACIONAL PROPUESTO.....	86
4.4.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	87
4.4.1.	Situación Actual.....	87
4.4.2.	FODA de la junta de agua potable.....	88
4.4.3.	Matriz de los factores internos MEFI.....	89
4.4.4.	Matriz de los factores externos MEFE.....	90
4.4.5.	FODA estratégico.....	91
4.5.	PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....	92
4.5.1.	Misión.....	92
4.5.2.	Visión.....	92
4.5.3.	Objetivos.....	92
4.5.3.1.	Objetivo General.....	92
4.5.3.2.	Objetivos Específicos.....	92
4.5.4.	Estrategias y cursos de acción.....	93
4.5.5.	Cultura organizacional.....	95
4.5.6.	Valores.....	95
4.5.7.	Principios organizacionales.....	97
4.6.	PROYECCIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	97
4.6.1.	Situación propuesta.....	97
4.6.2.	Estructura organizacional.....	97

4.6.3.	Organigrama.....	98
4.7.	ORGÁNICO FUNCIONAL.....	99
4.7.1.	Puesto y perfil.....	99
4.7.2.	Políticas.....	118
4.8.	DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	118
4.8.1.	Departamento Administrativo.....	120
4.8.2.	Departamento de Mantenimiento y Atención al Cliente.....	120
4.8.3.	Departamento Financiero.....	121
4.9.	CADENA DE MANDO.....	121
4.9.1.	Cuadro de Mando Integral.....	122
4.10.	SISTEMAS DE CONTROL.....	123
4.10.1.	Comunicación oportuna.....	123
4.11.	RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.....	125
4.11.1.	Eficiencia.....	125
4.11.2.	Eficacia.....	125
4.11.2.1.	Capacitación propuesta.....	125
4.11.3.	Evaluación.....	126
4.11.3.1.	Seguimiento.....	127
4.11.4.	Propuesta financiera.....	128
4.11.4.1.	Presupuesto de Capacitación propuesta.....	128
4.11.4.2.	Gastos del área administrativa.....	131
4.11.4.3.	Gastos del área operativa.....	132
4.11.4.4.	Gastos del área financiera.....	132
4.11.4.5.	Inversión proyectada a 5 años.....	133
4.12.	CONCLUSIONES.....	134
4.13.	RECOMENDACIONES.....	135
	BIBLIOGRAFÍA.....	136
	ANEXOS.....	139

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Variable Independiente	8
CUADRO 2. Variable Dependiente	9
CUADRO 3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	21
CUADRO 4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	22
CUADRO 5. Principios de organización	26
CUADRO 6. Población.....	50
CUADRO 7. Datos para el cálculo de la muestra.....	51
CUADRO 8. Estratificación	52
CUADRO 9. Total instrumentos.....	53
CUADRO 10. Edad de los operarios	59
CUADRO 11. Género	60
CUADRO 12. Instrucción Académica.....	61
CUADRO 13. Satisfacción con el trabajo.....	62
CUADRO 14. Conocimiento de funciones y responsabilidades	63
CUADRO 15. Opiniones de los colaboradores.....	64
CUADRO 16. Coordinación en la junta de agua	65
CUADRO 17. Medios de Comunicación en la junta de agua.....	66
CUADRO 18. Conocimiento del Jefe inmediato.....	67
CUADRO 19. Medición de Desempeño	68
CUADRO 20. Reconocimiento en el trabajo	69
CUADRO 21. Capacitaciones.....	70
CUADRO 22. Reporte de Actividades	71
CUADRO 23. Realización otras funciones.....	72
CUADRO 24. Género	73
CUADRO 25. Lugar de Residencia	74
CUADRO 26. Instrucción Académica.....	75
CUADRO 27. Visitas a la junta de agua.....	76
CUADRO 28. Satisfacción del servicio.....	77
CUADRO 29. Calificación del servicio.....	78

CUADRO 30. Disposición de ayuda a los usuarios.....	79
CUADRO 31. Trato del personal.....	80
CUADRO 32. Imagen del personal	81
CUADRO 33. Análisis FODA de la junta de agua potable.	88
CUADRO 34. Matriz de los factores internos MEFI.....	89
CUADRO 35. Matriz de los factores externos MEFE.....	90
CUADRO 36. FODA Estratégico	91
CUADRO 37. Descripción del puesto y perfil.....	100
CUADRO 38. Descripción del perfil del secretario.....	103
CUADRO 39. Descripción del puesto y perfil de los vocales	106
CUADRO 40. Descripción del puesto y perfil del operador	109
CUADRO 41. Descripción del puesto y perfil del contador.....	111
CUADRO 42. Descripción del puesto y perfil del tesorero.....	114
CUADRO 43. Descripción del puesto y perfil del recaudador	116
CUADRO 44. Cuadro de Mando Integral.....	122
CUADRO 45. Capacitaciones propuestas.....	126
CUADRO 46. Presupuesto de Capacitaciones propuestas	128
CUADRO 47. Inversión total.....	129
CUADRO 48. Inversión de equipos de oficina.....	130
CUADRO 49. Inversión de equipos de computación.	130
CUADRO 50. Inversión de muebles y enseres	131
CUADRO 51. Gastos del área administrativa	131
CUADRO 52. Gastos del área operativa	132
CUADRO 53. Gastos del área financiera	132
CUADRO 54. Servicios básicos	133
CUADRO 55. Inversión de útiles de oficina	133
CUADRO 56. Costos proyectados.....	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.....	17
GRÁFICO 2. Modelo de Diseño Organizacional De Ailed Labrada Sosa	19
GRÁFICO 3. Edad	59
GRÁFICO 4. Género	60
GRÁFICO 5. Instrucción Académica	61
GRÁFICO 6. Satisfacción con el trabajo	62
GRÁFICO 7. Conocimiento de funciones y responsabilidades.....	63
GRÁFICO 8. Opiniones de los colaboradores	64
GRÁFICO 9. Coordinación en la junta de agua	65
GRÁFICO 10. Medios de Comunicación en la junta	66
GRÁFICO 11. Conocimiento del Jefe inmediato	67
GRÁFICO 12. Medición de Desempeño	68
GRÁFICO 13. Reconocimiento en el trabajo	69
GRÁFICO 14. Capacitaciones	70
GRÁFICO 15. Reporte de actividades.....	71
GRÁFICO 16. Realiza otras funciones.....	72
GRÁFICO 17. Género	73
GRÁFICO 18. Lugar de residencia.....	74
GRÁFICO 19. Instrucción académica	75
GRÁFICO 20. Visitas a la junta	76
GRÁFICO 21. Satisfacción del servicio	77
GRÁFICO 22. Calificación del servicio	78
GRÁFICO 23. Disposición de Ayuda a los usuarios.....	79
GRÁFICO 24. Trato del personal	80
GRÁFICO 25. Imagen del personal.....	81
GRÁFICO 26. Modelo Organizacional Propuesto	86

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1. Organigrama junta de agua potable propuesto.....	98
DIAGRAMA 2. Proceso del presidente.....	101
DIAGRAMA 3. Proceso del secretario.....	104
DIAGRAMA 4. Proceso de los vocales.....	107
DIAGRAMA 5. Proceso del operador.....	110
DIAGRAMA 6. Proceso del contador.....	112
DIAGRAMA 7. Proceso del tesorero.....	115
DIAGRAMA 8. Proceso del recaudador.....	117
DIAGRAMA 9. Área administrativa.....	119
DIAGRAMA 10. Departamento Administrativo.....	120
DIAGRAMA 11. Departamento de Mantenimiento y Atención al Cliente.....	120
DIAGRAMA 12. Departamento Financiero.....	121
DIAGRAMA 13. Proceso de comunicación en la junta.....	124

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de consistencia.....	140
ANEXO 2. Plan de acción	141
ANEXO 3. Listado de los miembros de la junta.....	142
ANEXO 4. Entrevista dirigida al personal administrativo	143
ANEXO 5. Encuesta dirigida al personal operativo	144
ANEXO 6. Encuesta dirigida a los usuarios	145
ANEXO7. Formato de entrega de reportes de operadores.....	146
ANEXO8. Ficha de evaluación de desempeño.....	147

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente trabajo investigativo tiene mucha relevancia para la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, en cuanto a organizar su trabajo se refiere, crear mecanismos de coordinación, implementar estrategias, el proceso que se lleva dentro de la institución para lograr un excelente desempeño laboral.

Implantar un diseño organizacional para la junta de agua es dotarla de una estructura a tal forma que a simple vista se puedan detectar los niveles jerárquicos que existen, la cadena de mando y la descripción de los puestos y perfiles. El estudio está basado en los siguientes capítulos:

Capítulo I, corresponde al marco teórico, el cual fundamenta la investigación desarrollada, así como la descripción de las variables diseño organizacional y desempeño laboral.

Capítulo II, en este se establecen las estrategias metodológicas utilizadas para la investigación. La metodología fue cualitativa como cuantitativa para obtener información relevante.

Capítulo III, es donde se muestra el análisis de los resultados, presentando la información obtenida en la investigación, de forma porcentual y sistemática.

Capítulo IV, presenta el diseño organizacional que se ha propuesto para la junta de agua potable, en base a los aspectos más importantes; es así como en la organización se mejorará la coordinación de sus actividades y desempeño. Las conclusiones y recomendaciones, plantean los resultados obtenidos de todo el estudio y las posibles soluciones a las deficiencias que se presentan para llevar a cabo el diseño organizacional, que ayude a mejorar su desempeño laboral.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

Influencia de una estructura organizacional en el desempeño laboral, mediante un diagnóstico situacional. “Diseño organizacional para la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, comuna Bambil Deshecho, provincia de Santa Elena, año 2013”.

2. PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación actual de los recursos hídricos a nivel mundial, merece tomar en consideración su conservación futura, ya que es un recurso que se vuelve cada vez más escaso. Esta situación se ve más compleja más aun con los procesos de contaminación, por la falta de políticas para una gestión integral de los recursos hídricos, tanto superficiales como subterráneos. Los usuarios de los recursos no consideran un uso racional de dicho elemento y por el contrario permanentemente lo desperdician.

Los problemas del sector de agua potable y saneamiento se pueden resumir en la poca cobertura y la falta de eficiencia. La primera es la expresión de un problema de equidad social, y tiene consecuencias graves en la salud y la calidad de vida de su población, en la contaminación de los recursos hídricos y en el medio ambiente. La segunda tiene su inicio en la escasa capacidad gerencial, económica y técnica de los operadores y es causa de la pésima calidad de los servicios y baja continuidad, pérdidas elevadas de agua, mala calidad del agua, mal estado del alcantarillado y la insuficiencia financiera del sector. En la que coinciden la falta de hábito de pago, la inexistencia de controles y la ausencia de una concepción empresarial de los servicios.

La administración de la junta de agua no es la más adecuada puesto que consideran una idea de lo que esto representa, pero no está estructurada como tal, debido a la falta de conocimientos administrativos de quienes la administran, cabe recalcar que la organización se gestiona en base a criterios y conocimientos empíricos, y como bien se conoce estas son actividades que requieren el conocimiento total de la organización. Al mencionar que no está estructurada como tal es porque se no poseen una estructura forma y un orgánico funcional donde se especifique cada una de las funciones que los miembros de la junta deben realizar. Mediante el desconocimiento de lo métodos adecuados para tratar los problemas de estructuración, se altera la alta dirección; lo cual es primordial para el buen funcionamiento y control. Además la junta no cuenta con un proceso de comunicación adecuado lo que genera que la información se descodifique, tampoco posee una cultura organizacional establecida.

A nivel país, la cobertura de agua potable en Ecuador ha ido incrementando en los últimos años, más aún en las áreas rurales que a pesar de que no se cubre en su totalidad se trabaja día a día para que esto mejore y sobre todo el servicio sea de calidad y eficiente.

A nivel provincial, el abastecimiento de agua potable en la provincia de Santa Elena se inició con la construcción del acueducto Guayaquil – Salinas con una extensión de 168,5 Km. durante la década de los sesenta y setenta, a comienzos de la década de los noventa se forma EMASAR (Empresa Municipal de Agua y Saneamiento Rural) que proporciona agua potable segura a las comunidades rurales y paralelamente se crean las Juntas Administradoras de Agua Potable (JAAP); al final de los noventa se crea AGUAPEN una empresa mixta conformada por tres municipio (Salinas, La Libertad y Santa Elena) y CEDEGE, que se encargan de la administración del Agua Potable de la provincia.

En la actualidad se trabaja para que las personas tengan agua potable y que esta asegure su bienestar. De las misma forma se trabaja en el mejoramiento de la

calidad del servicio que se presta a los usuarios para que se sientan satisfechos con lo que se les ofrece y sobre todo para que tengan la seguridad y la confianza de que las personas que actualmente dirigen la junta regional de agua, son personas honestas, confiables y responsables que llevan una buena administración, y que su gestión sea eficiente. La junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, realiza sus actividades al servicio de las cinco comunidades que se encuentran a sus alrededores.

2.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Junta de agua potable

Área: Administrativa

Aspecto: Estructura Organizacional

Tema: Influencia de una estructura organizacional en el desempeño laboral, mediante un diagnóstico situacional. Diseño organizacional en la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, provincia de Santa Elena, Año 2013.

2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye una estructura organizacional en el desempeño laboral en la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, provincia de Santa Elena, año 2013?

2.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo influye la situación interna y externa en la organización?
- ¿Cómo la documentación existente ayuda en el desarrollo de la investigación?

- ¿De manera ayuda la realización de entrevistas en el diseño de un orgánico funcional dentro de la institución?
- ¿De qué modo el diseño organizacional puede ser una alternativa a los problemas de estructuración para la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero?
- ¿Qué modelo de estructura es la más adecuada para la junta de agua que permita mejorar el desempeño laboral?

2.5. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Los factores que se tomarán en cuenta para un análisis minucioso de la evaluación del problema para la junta de agua potable son los siguientes:

- a) **Delimitado:** diseño organizacional para la junta de agua potable del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.
- b) **Claro:** la propuesta específicamente responde a la creación e implementación de un diseño organizacional para la junta de agua potable.
- c) **Evidente:** la propuesta mejorará el desempeño de los colaboradores de la junta de Agua Potable a través de la coordinación de la funciones de las áreas.
- d) **Concreto:** esta propuesta de un diseño organizacional mejorará el proceso administrativo de la organización y por ende su desempeño laboral.
- e) **Relevante:** el personal debe ser tomado en cuenta como un factor importante para el crecimiento de la organización.
- f) **Original:** es un diseño organizacional que permite a la junta de agua potable responder problemas a los que se puede enfrentar para darles solución de manera eficaz.
- g) **Factible:** es muy indispensable e importante implementar un diseño organizacional que permita diagnosticar el desempeño laboral de los colaboradores y de la organización en general, así se podrá llevar un mejor control de las actividades que se designan.

3. JUSTIFICACIÓN

El proyecto investigativo se justifica con la necesidad de contar con una estructura en la junta regional de agua potable, permitiendo incrementar el desempeño laboral, conservando una clara idea de áreas, departamentos, secciones requeridas para ejercer cada una de sus funciones, definiendo mediante la aplicación de métodos y técnicas que lleven a una fluida dirección.

Necesario es definir con precisión las áreas o departamentos, conservando la relación función – puesto, para lograr un mejor control, además de una correcta ejecución de los procesos tanto productivos como administrativos. Esta implementación mejorará las relaciones internas, agilitando el servicio a todo su nivel.

Se justifica teóricamente debido a que es un estudio que se basa en teorías y conceptos sobre los aspectos fundamentales de una empresa, los diseños organizacionales y sus modelos, de la misma forma se hará un diagnóstico interno y externo de la organización, a fin de encontrar soluciones a los problemas presentados y de cómo esto influye directamente en sus resultados.

Se justifica metodológicamente puesto que se observará en la consecución de los objetivos de la investigación, así como la utilización de técnicas e instrumentos que permitan un análisis adecuado de la situación en la que se encuentra la junta de agua, cuyo procesamiento y resultados ayudarán a su comprobación.

Su justificación práctica se basa en el resultado que se logre, lo cual consiente encontrar soluciones a los problemas identificados, y que son estos lo que no les permiten tener un desenvolvimiento efectivo. De esta forma no solo se contribuye a la mejora del desempeño laboral, sino también a optimizar la eficiencia y la productividad de la misma. Siendo la dotación de agua potable y la atención al cliente el eje principal de la organización.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la influencia de una estructura organizacional en el desempeño laboral, mediante un diagnóstico situacional, para un diseño organizacional en la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, comuna Bambil Desecho, cantón Santa Elena, Año 2013.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico en la junta de agua para definir su situación actual.
- Recopilar y estudiar documentación referente a los conceptos y técnicas necesarios para el diseño y el desarrollo de la investigación.
- Realizar entrevistas al presidente y a los colaboradores para el establecimiento de funciones y buena descripción de puestos.
- Determinar la factibilidad de implementar una estructura funcional que permita mejorar el desempeño laboral.
- Estructurar el diseño organizacional para la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche - Febres Cordero, que permita aplicar las funciones asignadas a cada puesto.

5. HIPÓTESIS

Influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento del desempeño laboral, de la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche - Febres Cordero, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

5.1. VARIABLES

Variable independiente: Estructura Organizacional.

Variable dependiente: Desempeño Laboral de la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche - Febres Cordero.

6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO 1. Variable Independiente

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Influencia de una estructura organizacional en el desempeño laboral, de la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche - Febres Cordero, Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	VARIABLE INDEPENDIENTE Estructura Organizacional	La estructura determina la división del trabajo para que todos lo hagan coordinadamente. Stephen P. y Otros (2005) definen a la estructura organizacional como la distribución formal de los empleados dentro de la empresa y observan que los gerentes están participando en el diseño organizacional cuando desarrollan o modifican la estructura. (pág. 234)	Análisis Organizacional (Situación actual) Proyección Estratégica Proyección Estructura Organizacional Resultados de efectividad:	Diagnostico Interno Diagnostico externo Análisis de matriz: Matriz EFI Matriz EFE Matriz FODA Matriz FODA Estratégico Misión Visión Objetivos Estrategias Cultura Organizacional Valores Estructura Organizacional Organigrama Orgánico Funcional Políticas Departamentalización Cadena de mando Sistema de control Comunicación oportuna Eficacia Eficiencia Evaluación laboral Seguimiento	¿Qué unidades de trabajo están creadas en la organización? ¿Se trabaja en coordinación para alcanzar las metas? El presidente actual, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones sobre cómo llevar a cabo sus funciones? Generalmente los directivos reconocen y valoran el trabajo realizado ¿En toda organización debe existir un buen ambiente interno? ¿Cómo influye la planificación en este? ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la Junta de Agua Potable? ¿Son considerados todos los colaboradores para la toma de decisiones? ¿En la institución se cuentan con manuales de funciones? ¿La institución cuenta con una estructura formal? ¿Cómo cree usted que debe ser la comunicación en una organización? ¿Cómo se le dan a conocer a usted las notificaciones? ¿Cuáles piensa que serán los beneficios al implementar un modelo organizacional? ¿Actualmente la organización cuenta con un reglamento interno?	Cuestionario Guía de entrevista

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

CUADRO 2. Variable Dependiente

Hipótesis	VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Influencia de una estructura organizacional en el desempeño laboral, de la Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche - Febres Cordero, Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	Desempeño laboral de la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero	De acuerdo a Chiavenato (2005), plantea que el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto de trabajo, atendiendo a las especificaciones de su cargo, además se puede señalar que es la capacidad que tiene una persona de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo; así mediante el desempeño laboral se ve reflejado en el proceso administrativo, pág. 711	Aspectos constitutivos Proceso Administrativo Recursos	Identificación de la empresa Datos históricos Planeación Dirección Control Humanos Materiales Financieros Agua Potable Reparación y mantenimiento.	¿Qué tipo de personal necesitamos para cada puesto? ¿Actualmente las personas que colaboran en la junta tienen una selección previa de acuerdo a un perfil? ¿Cómo la junta mide su desempeño? ¿Generalmente se reconoce y valora el trabajo realizado? ¿Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su departamento? ¿Cómo reportan el cumplimiento de las actividades que se le asignaron? ¿Conoce quién es su jefe inmediato? ¿Recibe usted por parte de la institución capacitación? ¿Cómo se siente usted con la atención que recibe? ¿Cómo califica la atención que recibe de la junta de agua? El personal da una imagen de honestidad y confianza	Cuestionario Guía de entrevista

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Los objetivos de desarrollo del milenio que fueron suscritos en el año 2000 en el seno de Naciones Unidas vislumbraron un aumento significativo de la población con acceso a agua y saneamiento. Este objetivo se concretará al reducir a la mitad el número de personas sin acceso a agua y saneamiento durante el período 2000-2015.

El ritmo y en el mundo cambiante en el que se mueven las organizacional es hace que se enfrenten a nuevas circunstancias, y los diseños establecidos quedan obsoletos y hasta se convierten en barreras que puede afectar la supervivencia de una organización.

Todo esto puede llevar a la organización a desaprovechar su potencial, las oportunidades que brindan el medio y las fortalezas con la que cuenta, lo que impide desarrollar estrategias de desempeño que garanticen el éxito futuro para plantear diversas acciones que han de ajustarse.

No se cuenta además con un marco de referencia en el cual debe fundamentar la toma de decisiones. Las situaciones expuestas anteriormente hacen necesaria la implantación de una estructura organizacional con una acertada participación de los miembros de la junta de agua, mediante el establecimiento de un diseño organizacional efectivo que le permita el logro de un desempeño eficaz y eficiente, para comprometer a los individuos en el cumplimiento de las tereas y la obtención de los objetivos a favor de la organización.

1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.2.1. Diseño organizacional

Para Daft R. (2011) “el diseño organizacional es un proceso a través del cual los gerentes toman decisiones y los demás miembros las ponen en práctica, haciendo que los ejecutivos observen en el interior y en el entorno de sus organizaciones. La tradición hacia qué, en cuanto al diseño organizacional, los gerentes pongan énfasis en los pilares relacionados con: la decisión del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, aspectos de larga tradición histórica en la administración empresarial” pág. 34.

Una institución que tiene a cargo la población de cinco comunas debería contar con una estructura organizacional la cual permita que tenga un desempeño laboral efectivo así como una mejor administración, para que los usuarios estén satisfechos y no existan inconformidades con el servicio prestado.

El diseño organizacional consiste en dar la estructura a una empresa, la cual oriente sus actividades y tenga capacidad de diagnóstico preciso cuando se enfrente a un problema dentro de la organización, el diseño organizacional además debe cumplir con especificaciones básicas y ser sencillo para que su comprensión sea fácil. Al contar con una estructura formal se conoce así quien es el jefe inmediato para que la comunicación fluya internamente de manera eficiente. Dentro de este se desarrollan nuevos procesos, el cual permite a una institución anticiparse a un futuro prometedor, lleno de éxito siempre y cuando su administración y todo su proceso se efectivo, teniendo la capacidad de asimilar las exigencias de sus usuarios.

Un diseño organizacional está abierto a establecer estrategias acordes a una organización; así también consiente en formar acciones de motivación que hagan que sus colaboradores se sientan como un recurso importante, obteniendo una mejor productividad y competitividad. De la misma manera no se debe olvidar que el talento humano es un factor que necesita capacitación constante.

1.2.1.1. Objetivo de la estructura organizacional.

Debe diseñarse para determinar quién ejecutará tales tareas y quien será responsable de que los resultados se efectúen; para eliminar los obstáculos del desempeño que resulta ante la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, para tener redes en cuanto a la toma de decisiones y comunicaciones que respondan y puedan servir de apoyo a los objetivos organizacionales.

1.2.1.2. Importancia del diseño organizacional

En la actualidad un diseño organizacional es imprescindible dentro de cualquier institución, puesto que permite el desarrollo de las funciones, así también hace que los departamentos estén delimitados para que al combinarlos se produzcan los resultados deseados, logrando la consecución de los objetivos organizacionales. Esto ayuda a que una organización cuente con un instrumento formal de toda su estructura. Se plantean cinco componentes básicos:

- a) **Cúspide estratégica o administración superior:** es la persona que tuvo la idea y dio inicio a la organización.
- b) **Centro operativo:** que está conformado por las personas que realizan los trabajos principales o básicos de la organización.
- c) **Línea Media:** administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- d) **Estructura técnica:** son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- e) **Personal de apoyo:** proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.
- f) No todas las organizaciones requieren de los 5 componentes. Esto depende del tamaño de la organización y como los dueños o las personas encargadas desean que este estructurada dicha empresa.

En una estructura las partes están formadas, es decir están relacionadas de tal manera que un cambio en uno de los elementos afecta y genera cambios en los demás, en las comunicaciones y en el comportamiento de la organización en general.

Mintzberg, 2004 “Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización”. Pág. 30.

La estructura formal es un elemento importante ya que permite un buen ambiente laboral para que las actividades que desarrollan los colaboradores aporten al logro de los objetivos de la organización. Una estructura eficiente permite ese logro con el mínimo de costo y evitando resultados inesperados para el funcionamiento de la organización.

1.2.1.3. Elementos del Diseño Organizacional

La organización comprende a un todo; es decir, a un conjunto de políticas, reglas y normas a los que los miembros deben adaptarse para regir su comportamiento; y así conseguir sus metas. Es así como se puede observar si los colaboradores están comprometidos con la institución y con el trabajo que realizan. La organización puede describirse de dos formas:

1.2.1.4. Organización Formal

En este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y establecidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales componentes hace posible delimitar de manera explícita donde y como se separarán personas y actividades. Para llevar a cabo un buen diseño organizacional es necesario definir las relaciones entre los miembros, cargos y ocupantes con la finalidad de que sus objetivos se alcancen.

1.2.1.5. Organización informal

Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación; la toma de decisiones y el control, que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas, incluso las más formales tienen cierto grado de informalidad.

1.2.2. Beneficios del diseño organizacional

Una estructura organizativa muestra los niveles de jerarquía y responsabilidad en las funciones empresariales, sirve de guía y soporte para la dirección porque permite definir y delimitar en forma segura las funciones adecuadas de cada área funcional, así mismo impide la confusión de las funciones. Por otra parte, muestra los canales de comunicación entre departamentos. Estos aspectos justifican esencialmente esta investigación, sin embargo, además de la ya mencionada se alcanzaría los siguientes beneficios:

- Aportaría una visión clara y detallada de cómo está estructurada la organización.
- Pondría de manifiesto las carencias existentes en el cumplimiento de las funciones.
- Proporcionaría información en cuanto a los cambios estructurales realizados por la institución.
- Serviría como referencia a nuevas investigaciones relacionadas con el tema.

Además en la implementación de un diseño organizacional en la junta de agua ayudará a incrementar el desempeño de los que allí laboran. También permitirá realizar un análisis FODA a partir del cual se podrán preparar estrategias que puedan servir a la organización para seguir creciendo y lograr su desarrollo.

El mundo empresarial y organizacional tan globalizado está lleno de desafíos y sueños constantes. Uno de los mayores retos lo es la innovación organizacional. Y es que como futuros profesionales de la información se debe ser consciente de la necesidad existente y de los cambios que se dan todos los días debido a que estamos inmersos a nuevos retos tecnológicos, empresariales, políticos, económicos, sociales, culturales, indispensables para que una organización pueda crecer en tiempo y espacio. Así como los cambios constantes que trae la innovación, los cuales requieren de una adaptación rápida y oportuna.

1.2.3. Modelos de diseño organizacional

Los autores plantean diferentes formas de diseños organizacionales que se pueden aplicar a las organizaciones dependiendo de la actividad a la que se dedique.

1.2.3.1. Modelo de Richard L. Daft

En su libro Teoría y Diseño Organizacional (2011), “en donde habla de los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo institucional, Richard Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos”, pág. 607.

Este modelo permite a una organización analizar cómo está funcionando su ambiente tanto interno como externo. El ambiente interno analiza las fortalezas y debilidades, en cambio el ambiente externo analiza las amenazas y oportunidades, y la administración estratégica analiza básicamente la misión, visión, valores de una organización.

Así también se puede realizar un análisis de cómo se está llevando la administración, o un análisis de los que nos falta como organización y a qué resultados esperamos llegar.

1.2.3.2. Mecanismos de coordinación

Estos son los elementos que permiten que las partes que integran la organización, se comunique no solo por medio de la comunicación formal, sino también, a través de las relaciones cara a cara, que surgen dentro de la misma comunicación informal y coordinar sus actividades para el logro de los objetivos, metas y programas de la organización.

Daft, 2007. "La forma como se coordinan las diferentes partes de la estructura organizativa se llama mecanismos de coordinación. Estas se subdividen en seis partes fundamentales:

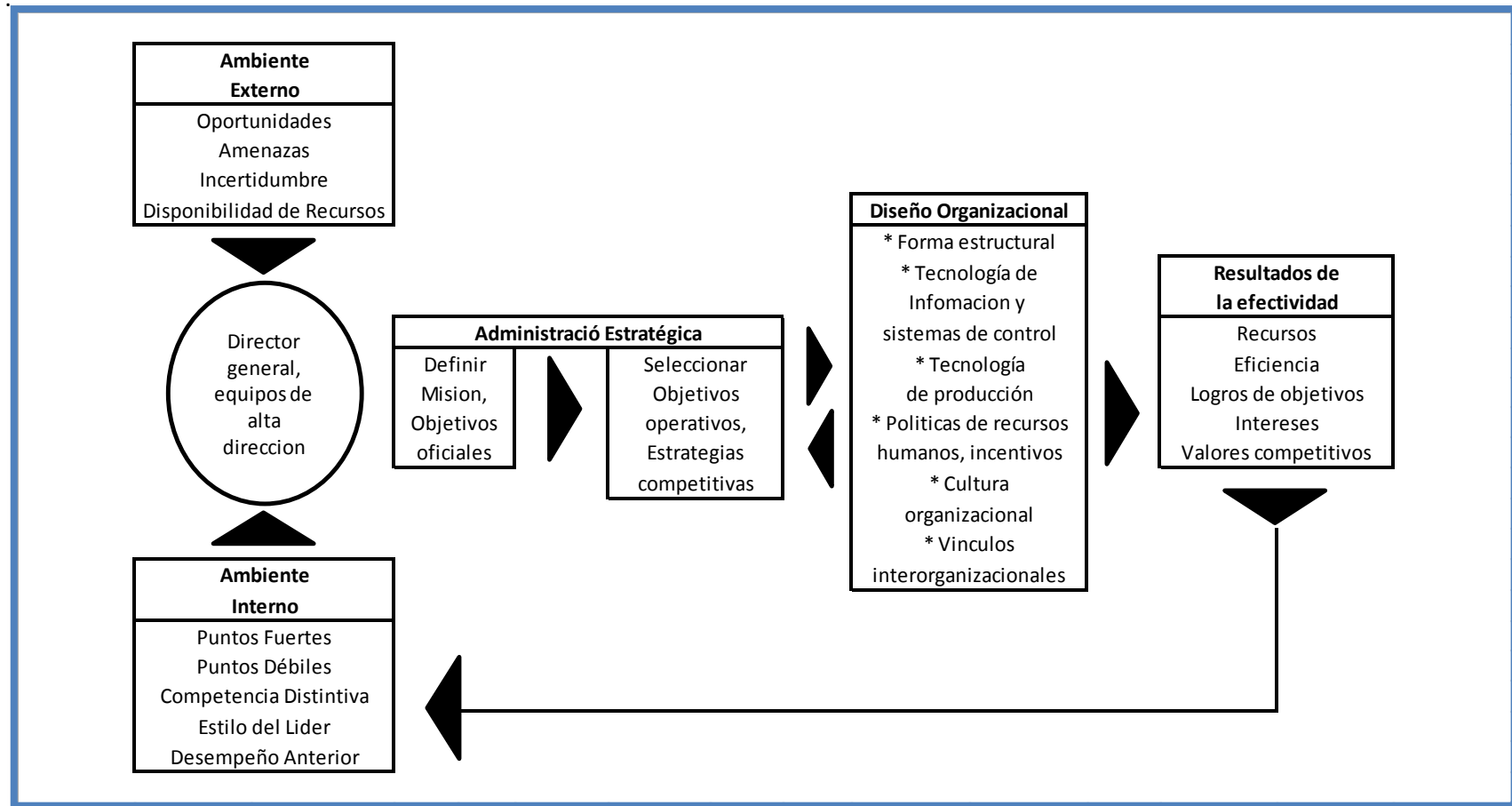
- Adaptación mutua
- Supervisión directa
- La estandarización de los procesos de trabajos
- Estandarización de resultados
- Estandarización de las habilidades
- Estandarización de las normas

Estos mecanismos de coordinación son los que mantienen unida la organización. Ahora conforme el trabajo se hace más complicado, la coordinación se desplaza desde la adaptación mutua, pasando por las otras coordinaciones para finalmente volver a la adaptación mutua". Pág. 27.

Ninguna organización puede depender de un solo mecanismo, ya que estos pueden ser sustituidos. La adaptación mutua y la supervisión directa son siempre importantes. Las organizaciones contemporáneas no existen sin un liderazgo y comunicación formal.

La estructura de una organización puede cumplir más adecuadamente sus propósitos si dispone de mecanismos que la hagan flexible, toda empresa opera en un medio de permanente cambio la que obliga a introducir instrumentos y técnicas que permitan adecuarse y anticiparse a los diferentes cambios, mediante una supervisión directa puesto que se está en contacto con lo que sucede y además se pueden tomar decisiones que estén acorde a las necesidades de la organización.

GRÁFICO 1. Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.



Fuente: DAFT Richard L. (2011) "Teoría y Diseño Organizacional", 11ª Edición.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

1.2.3.3. Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.

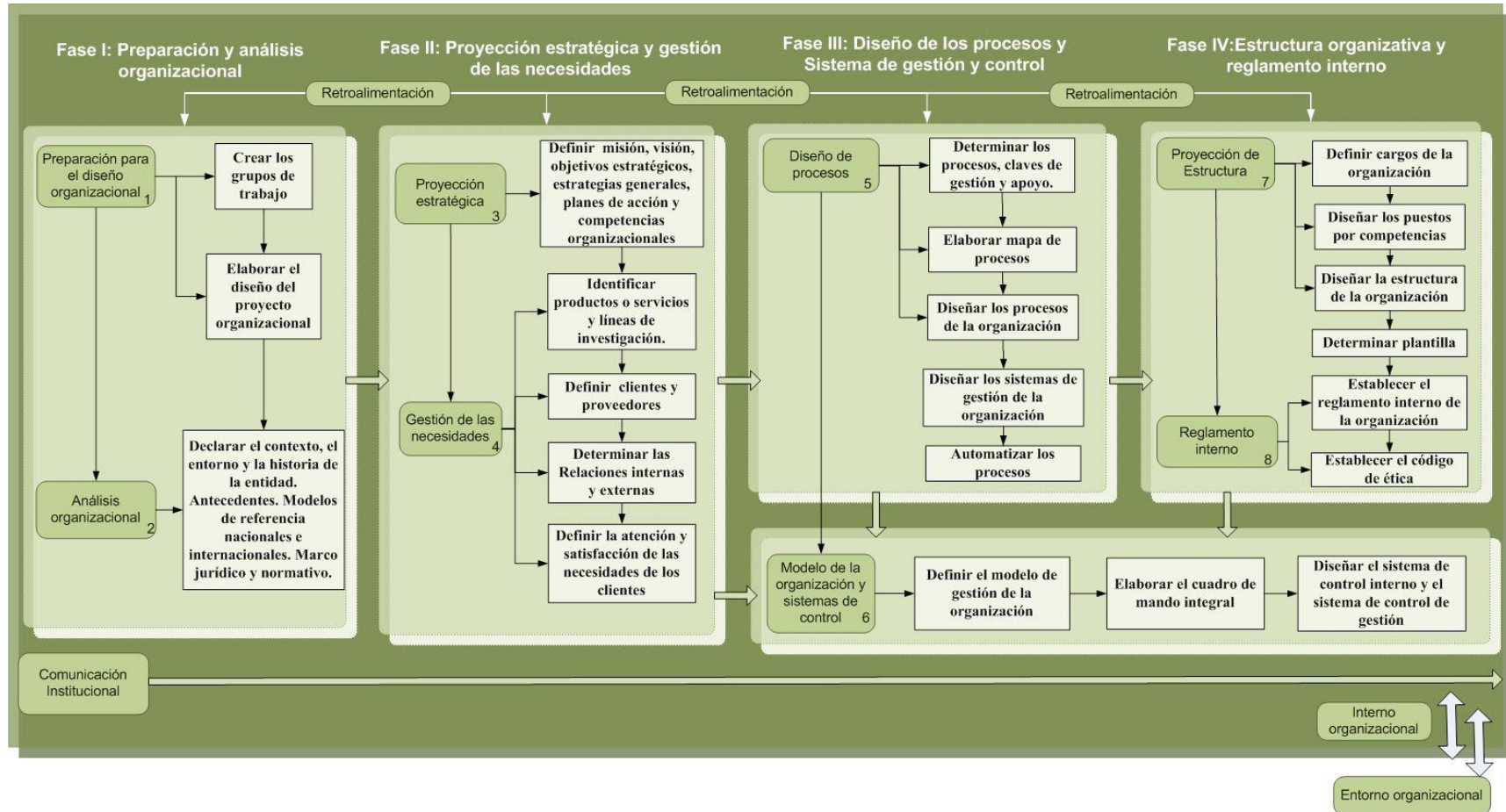
Es un proceso más extenso que esta direccionada a cuatro fases importantes para su aplicación que son:

- 1.- Preparación y análisis organizacional.
- 2.- Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
- 3.- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.
- 4.- Estructura organizativa y el reglamento interno.

La primera fase está dirigida a la preparación y el análisis organizacional. Es en este punto donde concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo. La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, es aquí donde se lleva a cabo el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales). Además se definen las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes. La tercera fase permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En esta fase deben quedar definidos y diseñados los procesos claves, estratégicos y de apoyo. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

GRÁFICO 2. Modelo de Diseño Organizacional De Ailed Labrada Sosa



Fuente: Labrada Sosa Ailed (2012) "Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica".
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

1.2.4. Diagnostico empresarial

1.2.4.1. La Matriz FODA.

Fred R. David (2003), manifiesta:

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar una matriz FODA y requiere un criterio acertado”, pág. 200

La matriz FODA es un instrumento o herramienta de mucha importancia que ayuda a los administradores a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO).
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO).
- Estrategias de fortalezas y amenazas (FA).
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

1.2.4.2. Matriz de evaluación de factor interno MEFI

La MEFI proporciona una base para el análisis de las relaciones internas entre las áreas de las organizaciones. Es un instrumento analítico de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de todas las áreas de una empresa ya sea comercio, mercadeo producción, desarrollo e investigación. La elaboración de una Matriz MEFI consta de cinco pasos:

- 1) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento detallado, se brinda el siguiente ejemplo:

CUADRO 3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFI)

Factores crítico para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

Fuente: Matriz de evaluación de factores externos

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

- 2) Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1.0. (de gran importancia) de cada factor. La ponderación indica la importancia relativa. Sin importar los factores claves de fortaleza o debilidades internas. Los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0.
- 3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha viable presenta:
 - Una debilidad importante (1)
 - Una debilidad menor (2)
 - Una fortaleza menor (3)
 - Una fortaleza importante (4)
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización posee una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

1.2.4.3. Matriz de evaluación de factor externo MEFE

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información relacionada con la organización, contrarrestar amenazas que pueden influir negativamente en la organización.

Los procedimientos requeridos para la construcción de la MEFE son:

- 1) Hacer una lista de oportunidades y amenazas decisivas. El número recomendado de amenazas u oportunidades a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

CUADRO 4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores crítico para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

Fuente: Matriz de evaluación de factores internos

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

- 2) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una organización dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a todos los factores deberá ser de 1.
- 3) Hacer una calificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
 - Una amenaza importante (1)
 - Una amenaza menor (2)
 - Una oportunidad menor (3)
 - Una oportunidad importante (4)

- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto 2.5.

Un resultado de 4.0 indicará que una empresa compite por un sector atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que el resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

1.2.5. Proyección estratégica

1.2.5.1. Misión

Una declaración del propósito de una organización (por qué existe), qué hace, a quién sirve; su razón de ser. La misión es el motivo, propósito, de una empresa u organización. Es decir, es la imagen actual que indica de manera concreta donde radica el éxito de una organización.

1.2.5.2. Visión

Una enunciado de lo que una organización quiere ser y hacer en los próximos años. Una imagen del futuro deseado de la organización. Qué éxito pretendemos ver. La visión se define como la vía a la que se dirige la empresa a largo plazo y sirve de guía para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

1.2.5.3. Objetivos

Es el escenario ansiado de toda empresa. Al conseguir los objetivos, la imagen deja de ser ideal para convertirse en real. Dentro de toda institución se busca el desarrollo, es por tal razón que se trazan objetivos claros para poder cumplirlos y mejorar continuamente pues de esto depende del éxito de la institución.

1.2.5.4. Políticas

Son los lineamientos que guían el accionar o el comportamiento de toda organización. Todo miembro se debe acoger a estas políticas. Así se tendrá ordenada a la organización. Si en una institución de la índole que fuere no se plantean estas políticas no se podrá obtener un buen accionar, es por esta razón que al inicio de sus operaciones es obligatorio establecerlas.

1.2.5.5. Estrategias.

Es la guía para cumplir el diseño organizacional en toda institución. Las estrategias son guías que se siguen. Una estrategia solo puede ser planteada una vez que se hayan determinado los objetivos

1.2.5.6. Cultura organizacional

La sociedad está compuesta de individuos los cuales forman organizaciones, que cuentan con una personalidad propia, para así lograr la obtención de bienes o servicios, en base a las actitudes y comportamientos de los colaboradores que se generan a lo largo del tiempo para institucionalizarse y forma una vida propia adquiriendo de esta manera un estado de inmortalidad.

Si bien es cierto en toda cultura organizacional se pueden detectar cual es la filosofía que persigue la organización por lo tanto es el alma de una institución.

Según Chiavenato (2002) “cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores aptitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización”. Pág. 143.

Dentro de las estrategias organizacionales, la misión representa la razón de existencia de una organización, es decir, el propósito central por el cual se crea la misma. Esta misión debe incluir los objetivos esenciales y debe ser un propósito orientador de las actividades, a su vez tiene como meta traducir la filosofía de la organización la cual marca lo que es el conjunto de normas de conducta que facilitan las guías para la toma de decisiones, y de esta manera la empresa alcance un desempeño eficiente.

1.2.5.7. Valores

Los principios que permanecen y guían la forma como una organización van cumpliendo su misión. Los valores son generalmente de largo plazo y permanentes. Todos los miembros de la junta deben comprometerse a cumplir los valores. La ética debe prevalecer para que cada una de las acciones que se emprendan sea a favor de la junta y sobre todo la honestidad; ser transparente en cada una de las actividades para dar confianza a los usuarios.

Los valores deben ser parte fundamental de la identidad de una organización.

1.2.6. Principios de organización

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter, citan seis elementos claves de la organización, estos constituyen los principios de organización que se detallan a continuación.

A continuación se muestra el Cuadro N°5 donde se muestra el resumen de los principios de una organización.

CUADRO 5. Principios de organización

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
Especialización del trabajo	Nivel en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se lo conoce también como división de trabajo
Departmentalización	Base sobre la cual los empleados se agrupan para el logro de las metas organizacionales
Cadena de Mando	Línea ininterrumpida de autoridad que se desarrolla desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y explica quién debe rendir cuantas a quien.
Amplitud de Control	Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficiencia y eficacia
Centralización y Descentralización	La centralización es el nivel en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos grados de la organización. La descentralización es la transmisión de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.
Formalización	Nivel en que las actividades de una organización están estandarizados, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

Fuente: Datos de Robbins Stephen y Coulter Mary, pág. 185-190, año 2010.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

1.2.7. Proyección Estructura organizacional

1.2.7.1. Definición de estructura organizacional

Robbins, S. & Coulter, M. (2010), en su libro Administración de empresas consideran el siguiente artículo en el que se explica cómo se debe construir una estructura.

“La estructura es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas o departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puesto individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignará y utilizar recursos de la organización.

Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional”. Pág. 185.

En la junta de agua potable se construirá una estructura que sea capaz de fortalecer el desempeño de la organización así como la existencia de una adecuada coordinación entre los colaboradores. Es indispensable que la junta de agua potable cuente con una, puesto que así se podrán conocer las jerarquías.

1.2.7.2. Orgánico funcional

La estructura orgánica no es otra forma más que la división de las actividades en cada uno de los departamentos. En consecuencia se puede decir que la estructura organizativa de una institución es el esquema de jerarquización y de división de las funciones componentes de ella. Este punto es esencial pues es aquí donde se describen cada una de las funciones y perfiles de los departamentos.

1.2.8. Departamentalización

No existe un único método de departamentalización adaptable a todas las organizaciones y situaciones. Los administradores deben determinar cuál es la mejor, partiendo desde el medio al que se enfrentan; las labores para realizar un modelo en que se deben llevar a cabo e incluir a los individuos involucrados y la personalidad de cada uno de ellos, la tecnología que se emplean. En cada uno de los departamentos, los usuarios a los que hay que entender y atender otros factores de las condiciones internas y externas de la situación que se trate. Sin embargo, si se conocen los diversos tipos de departamentalización.

1.2.8.1. Tipos de departamentos

- a) **Departamentalización simple:** esta forma de departamentalización simple, consiste en contar las personas que tendrán que desempeñar los mismos deberes y disposiciones bajo vigilancia de un administrador. Lo fundamental en este caso no son las actividades que desarrollarán esas personas, el lugar donde trabajarán o los materiales a emplear; sino estar preparados para responder a emergencias en cualquier momento.
- b) **Departamentalización por función empresarial:** la departamentalización es la base de uso común para la organización de actividades y está presente en algún nivel de la estructura organizacional. La agrupación de las actividades con las funciones de una organización expresa lo que esta hace.
- c) **Departamentalización por producto:** la unión de actividades con base o líneas de productos ha cobrado últimamente importancia en organizaciones de gran escala y multiplicidad. Esto se debe a que actualmente existe diversificación de productos en una misma empresa.
- d) **Departamentalización territorial o geográfica:** se basa en factores territoriales, es común en organizaciones que operan en regiones geográficas extensas, en este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado sean coordinadas para que se desarrolle la de la mejor manera.

1.2.9. Cadena de mando

Una cadena de mando es una jerarquía de mando con diversos niveles de responsabilidad. Esto puede ser, diferentes departamentos de una organización, donde cada departamento es responsable ante los más altos en la cadena, y donde los de arriba tienen que dar cuentas a los jefes que están aún más altos en la empresa. Cada nivel de mando es responsable ante otros de niveles superiores. Admite una simple delegación de responsabilidades a los subordinados que son

conscientes de su papel en la estructura. La cadena de mando repercute si no se conoce al jefe inmediato, ni se tiene idea a quien dirigirse, por tal motivo el diseño organizacional debe ser conocido por todos los trabajadores y sobre todo con los involucrados, es decir usuarios o clientes, para que sepan a quien dirigirse.

1.2.9.1. Cuadro de mando integral

Es un instrumento para movilizar el talento humano hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de las habilidades y conocimientos en la organización, además hacia el logro de metas estratégicas. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías:

- a) Desempeño Financiero
- b) Conocimiento del cliente
- c) Procesos internos de operación
- d) Aprendizaje y crecimiento.

Este cuadro de mando integral permite además realizar un análisis desde los diferentes niveles que posee como, directivos, operativo, usuarios.

1.2.10. Sistemas de control

Los sistemas de control administrativo se definen en sentido amplio como las operaciones formales, los reportes y los procedimientos que utilizan la información para mantener o alterar modelos en las actividades organizacionales. Estos sistemas de control contienen actividades establecidas basadas en la información para la planeación, la elaboración de presupuestos, la evaluación del desempeño, la distribución de recursos y la asignación de recompensas a los trabajadores. A fin de que los directivos implementen las acciones correctivas, se les informa de los resultados comparados con los objetivos, las que se establecen de antemano.

Los sistemas de control permiten evaluar y realizar seguimientos del cumplimiento de funciones asignadas a cada trabajador, se logra mejorar a través de resultados alcanzados.

1.2.11. Resultados de efectividad

1.2.11.1. Eficiencia

Se suele resumir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

La eficiencia organizacional se conoce como la extensión en todas las formas de rendimiento para una organización que se hacen máximas. Cada organización es única y tiene su propia peculiaridad; debido a la complejidad actual del negocio muchas de estas enfrentan el desafío de cómo identificar la cadena de causas y efectos que mueven al negocio.

Conociendo estas cadenas de hechos se podrán hacer las correcciones al curso del objetivo según sea necesario. El tiempo real de evaluación en una organización es necesario para los líderes al identificar las debilidades y las fuerzas internas.

1.2.11.2. Eficacia

La eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de llevarlas a cabo, mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Por lo tanto todo debe estar relacionado empezando desde el gerente hasta sus subordinados para trabajar en conjunto, como lo explica Paredes (2010), en su artículo:

“Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados”. Pág. 43.

Para alcanzar un mayor grado de eficiencia en la organización de tiene que contar con un personal altamente motivado, que se identifique con la organización y sobre todo que sienta que es parte indispensable de ésta. Así se logra que la organización sea eficiente.

1.2.11.3. Evaluación del desempeño laboral

Los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización tienen la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal dentro de la empresa. La evaluación del desempeño es la que permite la medición del potencial humano de cada empleado para determinar este con respecto a un puesto, así mismo mejora el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva. Esto además se enfoca en fortalecer las habilidades y capacidades que puede tener un colaborador dentro de la organización.

1.2.11.4. Seguimiento

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación ordenada de la medida en la que avanza un proyecto o actividad. Su objetivo principal, es optimizar la eficacia de una organización. Además de esta forma pueden controlar el accionar de sus colaboradores. Ayuda a que se siga una línea de trabajo y además permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando bien. Si se lleva a cabo apropiadamente es una herramienta muy imprescindible para una organización y facilita la base para la evaluación.

1.2.11.5. Proceso

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico. Como resultado del valor agregado contribuido por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso. Los procesos deben tener un comienzo y un final, motivo por la que se deben diseñar sus procesos. Es preciso establecer estos elementos, que permitan la fijación de responsabilidades en el desempeño del trabajo y definir de adecuadamente el proceso.

1.2.11.6. Flujograma

Es una técnica para representar gráficamente un proceso, mediante la utilización de los símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas implícitas.

1.2.11.7. Símbolos estandarizados

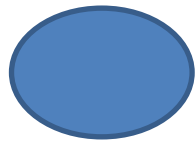
Los diagramas de flujo o flujogramas utilizan unos símbolos ampliamente reconocidos. Estos han sido propuestos por la ANSI (American National Standards Institute) de Norteamérica. Los principales son:



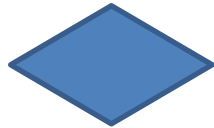
LIMITES: muestra el principio y el fin del proceso, dentro del símbolo se describe la palabra inicio o fin.



ACCIÓN: se utiliza para representar una actividad, ejemplo: recibir, elaborar, verificar, etc. Se incluye en el rectángulo una descripción de la actividad.



INSPECCIÓN: indica el proceso se ha detenido, para realizar una inspección por alguien diferente a quien lo desarrolla. Requiere una aprobación.



DECISIÓN: programa la posibilidad de elegir una alternativa para seguir una u otra vía.



DOCUMENTACIÓN: significa que se requiere una documentación para desarrollar el proceso. Eje. Una autorización, un informe, una factura, etc.



ESPERA: sirve para identificar espera antes de realizar una actividad, ejemplo: esperar una factura. Dentro de él se describe la espera.



CONECTOR: se utiliza para efectuar un enlace de una página a otra donde se continúa el Flujograma.



SENTIDO DE FLUJO: La flecha indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.



TRANSMISIÓN: la flecha quebrada se usa para mostrar transmisión de los datos por vía telefónica, o electrónica.



TRANSPORTE: la flecha ancha significa el movimiento output. Por ejemplo: El envío de un documento por correo.

Esta simbología es utilizada por las empresas y depende del proceso para su uso.

1.3. DESEMPEÑO LABORAL DE LA JUNTA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO REGIONAL COLONCHE - FEBRES CORDERO

1.3.1. Desempeño laboral

De acuerdo a Chiavenato (2005), plantea que el “desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto de trabajo, atendiendo a las especificaciones de su cargo, además se puede señalar que es la capacidad que tiene una persona de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo; así mediante el desempeño laboral se ve reflejado en el proceso administrativo”, pág. 711.

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos establecidos, en este se constituye la estrategia individual para lograrlos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan en la naturaleza del trabajo y de la organización para originar comportamientos que pueden afectar los resultados; y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

1.3.2. Datos históricos

La junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche - Febres Cordero, fundada el 21 de Octubre del 2010, es una organización de segundo grado de derecho público y comunitario, domiciliada en comunidad de Bambil Deshecho-parroquia Colonche- cantón Santa Elena- provincia Santa Elena; con actividad de proveedor de agua potable a las comunidades de:

- Manantial de Colonche
- Bambil Deshecho
- Bambil Collao
- Rio Seco
- Febres Cordero

Actualmente existe una deficiencia en el desempeño laboral de los miembros de la junta de agua en cuanto al cumplimiento de actividades se refiere, debido a que por el hecho de no poseer, ni conocer cuáles son sus funciones, ni a qué departamento pertenece en ocasiones existe una dualidad de estas; es decir, no solo se realizan las funciones de su departamento sino las de otros. Dentro no todos conocen cuales son los objetivos que se deben conseguir.

Entre los servicios que ofrece esta:

- Agua Potable
- La atención al cliente
- Mantenimiento y reparación
- Instalación de medidores
- Corte del servicio por no pago.

1.3.2.1. Gestión del talento humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de algunos de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **Recursos Materiales:** aquí quedan comprendidos las instalaciones físicas, las maquinarias, los muebles, etc.
- **Recursos Técnicos:** bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Talento Humano:** no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, actitudes, aptitudes, habilidades, salud, etc.

Estos recursos son indispensables para el buen funcionamiento de una organización.

1.3.3. Proceso administrativo

En la actualidad las empresas con mayor éxito se caracterizan por poseer un proceso administrativo eficiente pero, ¿qué es un proceso administrativo? Este se define como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí a través de los cuales se desarrolla la administración.

1.3.3.1. Ventajas del proceso administrativo

- Aportan fundamentos para el estudio de la administración.
- El modelo de proceso hace que el gerente o el representante legal de la organización analicen y entiendan el problema y lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente o representante legal y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno al cual la opera.

Como establece el padre de la administración Henry Fayol, el proceso administrativo está compuesto por los siguientes elementos:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

1.3.3.2. Planificación

La función principal de la administración es la planificación, esta fase del proceso determina el curso de acción a seguir, permite decidir antes de hacerlo, como base para prever y manejar el futuro.

En consecuencia, planeación es coordinar por adelantado los objetivos, políticas, programas, proyectos, planes de acción, entre otras cosas, tiene por objeto asegurar la supervivencia empresarial y neutralizar la incertidumbre. Es por tal razón que la junta de agua potable deberá contar con una adecuada planificación lo que le permitirá desarrollar sus actividades. Ninguna empresa puede alcanzar el buen éxito, si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzo de otros requiere planeación.

1.3.3.3. Objetivo de la planificación

El objetivo de la planificación es fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su consecución. Toda organización debe establecer sus planes al inicio de sus operaciones, puesto que son para toda institución sus guías y lo que va hacer que se lleve un correcto curso de acción, y por ende ir hacia el logro de los objetivos que se plantearon al inicio.

1.3.3.4. Importancia de la planificación

La planificación es importante porque conduce las principales actividades organizativas, de liderazgo y control, teniendo claro que todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la organización no tendrá forma de saber si efectivamente se dirige hacia dónde ir, sin antes saber hacia dónde quiere ir, por lo que esto explica lo importante que es la planificación. Generalmente se usan dos tipos de planificación que constituyen los siguientes:

- **Planificación estratégica:** Está diseñada para satisfacer los objetivos y metas generales.
- **Planificación operativa:** Especifica los detalles de cómo lograrse los objetivos y metas generales.

- **Planes tácticos:** este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base. Estos están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones. Además se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas.

1.3.4. Organización

La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y adecuada a las personas, en un esquema aceptable que pueda desempeñar las actividades requeridas. La organización une a las personas en tareas interrelacionadas. Está diseñada para que apoye y trabaje en conjunto de forma eficaz, con el único objetivo de alcanzar las metas de la empresa. Además mediante la organización se puede distribuir de manera efectiva las actividades que debe realizar cada departamento.

1.3.4.1. Importancia de organizar

La importancia de la organización radica en el hecho de ser un medio de ordenación indispensable para lograr la efectividad esforzándose en conjunto. Donde se coordinan las acciones de muchos individuos, de modo que la actuación sea satisfactoria, ya que el propósito de la organización es ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional.

1.3.5. Dirección

La dirección comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo de una manera significativa una respuesta positiva de parte de los colaboradores mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Mediante esta fase el líder de una organización direcciona a sus colaboradores.

Se puede mencionar que la dirección influye de una manera directa sobre las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos que se realicen, encaminados al logro de las metas en una situación determinada. Por lo general la alta gerencia es la encargada de este proceso, cuya función principal es guiar y supervisar a los subordinados, instruirlos, motivarlos, informarlos, revisar sus trabajos y sus métodos, y tomar la acción que permite ejecutarlos o realizarlos. La dirección incluye además los siguientes elementos:

- **Motivación:** Conjunto de situaciones que mueve a una persona actuar de cierta manera.
- **Liderazgo:** Habilidad de influir en otro para lograr objetivos y metas.
- **Trabajo en equipo:** Llegar a la meta trabajado de forma mancomunada.
- **Comunicación:** dar lo mensajes claros y precisos.

1.3.5.1. Importancia de la dirección

El reto de la planificación y organización no es solamente es crear un plan estratégico razonable y una estructura organizativa ideal para alcanzar metas, se trata de traducir dichas acciones en actos y, para sostenerlo, el administrador debe tener la voluntad para alentar y apoyar a las personas que lleven los planes a la práctica y que trabajen dentro de la estructura organizativa.

1.3.6. Control

El control es la última fase del proceso administrativo mediante el cual se miden los resultados obtenidos, con respecto a los que se esperaba en los planes elaborados para determinado propósito. El control permite visualizar y analizar las desviaciones o diferencias, con el objeto de informar oportunamente a la dirección para tomar nuevas decisiones y medidas correctivas. Esta fase del proceso es esencial para todos los administradores, aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, todos tienen esa responsabilidad.

Ejecutar los planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas con más soporte en cualquier nivel, es el eje regulador de toda empresa, esta ayuda a medir en qué grado se está cumpliendo cada una de las metas establecidas, así como los objetivos.

1.3.6.1. Importancia del control

Para facilitar el logro de los objetivos es necesario planear, crear una estructura organizacional dirigir, así como motivar a los colaboradores, no obstante no hay garantía; es ahí donde el control es importante para verificar las actividades y asegurarse que se estén llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante.

1.3.7. Comunicación en la organización

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o personas, control, motivación, expresión de emociones e información. Como lo explica Paredes W (2009):

“Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores claves de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podemos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos, creemos que en la medida en que mejoran las comunicaciones, mejorará el clima organizacional y, consecuentemente la calidad de vida”
Pág. 43.

Por último es interesante que se fomente la comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Una forma de dirección participativa es un factor importante para la comunicación en este nivel.

La comunicación genera un clima de trabajo común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo. La comunicación deber ser oportuna capaz de informar de manera correcta.

1.4. MARCO LEGAL

1.4.1. Plan del Buen Vivir

Políticas y lineamientos

Política 11.5. Fortalecimiento y ampliación de la cobertura de infraestructura básica y de servicios públicos para extender las capacidades y oportunidades económicas.

1. Fortalecimiento de la capacidad de provisión de servicios públicos de agua potable, riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones y viabilidad para la producción, buscando mecanismo de co-financiamiento cuando sea necesario.
2. Desarrolla una red pública de infraestructura y servicios de cuidado humano, que facilite las condiciones tanto del trabajo productivo como del trabajo reproductivo.
3. Mantiene y expande el sistema nacional de transporte y movilidad multimodal, que favorezca el comercio interno y externo, y la integración nacional y regional.
4. Ampliación de los servicios sanitarios, fitosanitarios y otros similares vinculados a la producción.
5. Mejoramiento y ampliación de la cobertura del sistema de agua potable, promoviendo el aprovechamiento de los recursos renovables.
6. Dotación de infraestructura y equipamiento que facilite las actividades autónomas de producción, comercio y servicios.

1.4.2. Constitución de la República del Ecuador

Así mismo sobre el trabajo y producción, sección de formas de organización de la producción y su gestión determina:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domesticas (...).

Art. 314.- El estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, viabilidad, infraestructura portuaria y aeroportuarias y lo demás que determine la ley. El estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, regularidad, continuidad y calidad.

1.4.3. Ley de Aguas del Ecuador

Artículo 4. “Gestión integrada e integral”. La autoridad única del agua es responsable de los aspectos técnicos, hidrológicos, hidráulicos, económicos productivos, sociales, administrativos de uso y aprovechamiento, y culturales del agua (...).

Artículo 10. “Infraestructura hidráulica”. Las obras hidráulicas privadas o comunitarias serán de propiedad de sus usuarios.”

Art. 36. “Derecho de participación”, la participación de los usuarios se ejercerá de conformidad con lo que se establezca en la ley que regule el ejercicio del derecho de participación ciudadana en las decisiones públicas. Todos los usuarios del agua, sean personas naturales o jurídicas, entidades públicas, comunitarias o privadas que cuente con una autorización para acceder al agua, tienen derecho a participar en la planificación de la gestión de los recursos (...).

Artículo 91.- Sistemas comunitarios de administración y gestión del agua.

Artículo 96.- Forma y condiciones de ejercicio de la gestión comunitaria del agua. Las juntas estarán integradas por moradores residente en la comunidad (...) y designados a través del voto mayoritario de la asamblea general. En su administración interna se regirán por su propio estatuto, (...).

1.4.4. Reglamento interno de la Junta de Agua Potable

DE LAS CONFORMACIONES

Art. 1. Las juntas administradores de agua potable y alcantarillado, que tengan más de trescientos usuarios, estarán constituidas por tres órganos fundamentales:

- a) La asamblea general
- b) El directorio
- c) El comité de veeduría ciudadana (que estará conformada por usuarios residentes de las comunidades que integran el sistema regional de agua potable)

Art. 2. La asamblea general estará conformada por todos los moradores residentes en la comunidad, que hayan sido inscritos como socios fundadores y/o como usuarios permanentes de los servicios, las decisiones tomadas por los asistentes a la asamblea general tiene el carácter mandatario.

Art. 3. El directorio de la junta administradora regional, estará constituida por los siguientes miembros: presidente, secretario, tesorero y un vocal por cada comunidad.

Art. 5. La asamblea general ordinaria, será convocada por el directorio de la junta de agua potable, cada seis meses, contados a partir de la posesión del directorio; para dar a conocer los resultados de la administración gerencial. Y los demás artículos establecidos en el reglamento.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), “el diseño de la presente investigación es no experimental ya que observamos los fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos”.

En esta investigación no se manipuló la variable independiente diseño organizacional ni la variable dependiente desempeño laboral, ya que se analizó tal y como se originaron, sin inmiscuirse en su desarrollo.

Para este estudio se analizó al personal administrativo, operarios y usuarios de la junta de agua potable. Así la investigación se enmarcó en una investigación descriptiva, el cual tuvo por objeto evaluar la influencia de la inexistencia de un diseño organizacional en la junta de agua potable.

El procedimiento a seguir fue primero medir la población objeto de estudio para obtener información del problema identificado, además en la junta no existe una estructura organizacional formal que le permita a la institución tomar las mejores decisiones y una comunicación inadecuada; todo esto hace que el desempeño del personal no sea eficaz y mucho menos eficiente.

De la misma forma no contaba con un orgánico funcional donde se identifique los perfiles y funciones que cada departamento debía realizar. Y la distribución de las actividades no era la más adecuada, por lo que se planteó la creación de una estructura organizacional y contribuyó a mejorar el proceso administrativo con el que contaba la junta de agua potable.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández (2001). "Es aquella que mide de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere, aunque desde luego pueden entregar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objeto no es indicar como se relacionan las variables, sino en medirla con mayor precisión posible".

Si un proyecto es factible entonces sirve para mejorar o resolver un problema organizacional de cualquier institución o sobre cualquier aspecto que perturbe el desempeño laboral de la junta de agua. De esta forma se pudo plantear un diagnóstico con respecto a la situación actual de la organización, para después plantear las estrategias, así también la investigación bibliográfica donde se recopiló la información y se recapituló la creación de una estructura orgánica funcional adecuado para la junta de agua potable, fundamentando dicha creación en contribuciones científicas las mismas que se obtienen de libros basados en organización de empresas y personal lo que ayudó para sustentar el trabajo.

2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen cuatro tipos de estudios exploratorios, descriptivos, explicativos y correlacionales los cuales muestran el alcance que puede llegar a tener la investigación y de donde parte. A través de estos tipos de investigación se llegó a la conclusión de que el estudio que se realizó se lo pudo hacer de forma correcta mediante análisis de diferentes puntos de vista.

2.3.1. Investigación Explicativa

Para Paredes W & Paredes N (2010), la investigación explicativa "está dirigida a observar y definir fenómenos para ver la relación que existe entre las variables constituyentes, desde el proceso metodológico a realizar y como se pudo llegar a obtener las conclusiones respectivas".

De esta forma se buscó encontrar una explicación verídica de las variables que intervinieron en la investigación.

2.3.2. Investigación Exploratoria

Hernández, Fernández y Baptista (2003), afirma que “los estudios exploratorios se utilizan cuando el estudio del tema ha sido poco estudiado, por lo que es normal que se encuentren muchas dudas sobre este. Mientras que los estudios descriptivos buscan especificar las características más importantes de todos los datos que se incluyen en un análisis”. El estudio exploratorio al inicio de esta investigación, permitió que se entre en contacto con el tema, debido a que se investigó los problemas que existen en la organización por medio de entrevistas y encuestas que revelaron el verdadero estado y funcionamiento de la organización. Sin embargo es importante mencionar que la investigación no terminó como exploratoria, puesto que esta no arrojaría los resultados deseados. Esta investigación posteriormente fue de tipo descriptiva.

2.3.3. Investigación Descriptiva

Esta investigación se la realizó porque se requiere información de las áreas que se analizaron, con esto se formularon las preguntas importantes para la obtención de datos que se desea conocer acerca del personal que labora en la junta de agua potable. Posteriormente se analizó la información obtenida en base a los objetivos previamente definidos, para después sugerir un organigrama de puestos para que exista un mejor desempeño laboral.

2.3.4. Investigación de Campo

La investigación de campo se llevó a cabo en la junta de agua potable debido a que se realizó la investigación con el personal que labora en la institución, obteniendo información de forma directa.

De esta manera en la investigación de campo se aplicaron: entrevistas, encuestas, con la finalidad de información relevante y verdadera que apoye al estudio de la investigación y sobre todo del problema real de la institución en cuanto a la inexistencia de un diseño organizacional.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Según Méndez E. Carlos (2003), “el método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad; así, el método permite organizar el procedimiento lógico y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad.

El objeto de investigación que ocupa determina el tipo de método que se ha de emplear” Pág. 238.

Así como lo asevera el autor, dependiendo del tipo de objeto que se estudie se emplearon métodos para que se pueda realizar un correcto análisis y llegar a una solución a la problemática existente. Los métodos aplicados para la junta de agua potable están los siguientes:

- Método inductivo
- Método deductivo

2.4.1. Método Inductivo

Se empleó este método puesto que se detectaron cuáles son los efectos del problema de la organización, de esta forma se procedió a un correcto análisis de los cuales son:

- Inexistencia de un diseño organizacional dificulta el pronóstico de situaciones futuras.
- Imposibilita desarrollar estrategias de desempeño que garanticen el éxito.

- Desaprovecha su potencial y las oportunidades que brindan el medio.
- No existe una especialización en el perfil.
- No cuenta con una cultura organizacional adecuada.

2.4.2. Método Deductivo

Con lo expuesto anteriormente se partió de los efectos para plantear que la inexistencia de un diseño organizacional genera: improductividad en el trabajo, duplicidad de funciones, pérdida de tiempo y de recursos, desconocimiento de la autoridad inmediata, confusión e incertidumbre. Esto aportó para dar una solución adecuada a la organización la cual consistió en la implementación de una estructura organizacional que permita desarrollar el desempeño efectivo del personal que labora en la junta de agua potable así como mejorar su proceso administrativo.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.5.1. Entrevista

La entrevista es un dialogo entre dos personas acerca de un tema específico. Para este caso se realizó una entrevista semiestructurada ya que las respuestas fueron abiertas para poder obtener la mayor información posible de los entrevistados, en la junta de agua se procedió a realizar al área administrativa.

La entrevista se la realizó a los administradores de la junta de agua para profundizar en temas referentes al desempeño laboral.

2.5.2. Encuesta

La encuesta es una técnica a partir de la cual el investigador obtuvo información a través de la realización de una serie de preguntas.

Estas estuvieron dirigidas a una muestra representativa de la población. La aplicación de la encuesta midió las diferentes opiniones que fueron tomadas del personal operativo y usuarios de la junta de agua. Como lo menciona Paredes W, 2011:

“Es una técnica de recopilación de datos a través de preguntas formuladas sobre las variables de nuestra investigación, dicha recopilación puede obtenerse por medio de un cuestionario escrito o por medio de una guía de entrevista”. Pág. 39.

2.6. INSTRUMENTOS

2.6.1. Guía de la entrevista

Se realizó una entrevista cuando se deseó información específica, especialmente la información que no está contenida en programas históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales que se han tenido en el pasado y cuando esta información resulta vital para analizar algún caso o tomar decisiones.

2.6.2. Cuestionario

Se realizó un cuestionario el cual se lo ejecutó de acuerdo a la operacionalización de las variables, esto es un conjunto de preguntas que constan por escrito a fin de obtener información necesaria para la realización de la investigación. Para esto se utilizó una escala de Likert que consiste en una medida ordinal en la que el encuestado pudo escoger lo que el desee, las preguntas que se desarrollaron fueron cerradas para obtener información más precisa. Este cuestionario sirvió de guía para que la información que se obtuvo sea la correcta y además ayudó al proceso de investigación. Fue aplicado para los operarios y los usuarios a través de encuestas, puesto que el número de usuarios era una muestra grande y por ende no se podía realizar entrevistas.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población o universo

Según Paredes (2011), plantea que “población o universo es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación, después de esta población es que se extrae la muestra”, pág. 33.

La población para la presente investigación corresponde al personal administrativo, operadores y usuarios de la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero. De acuerdo a los datos proporcionados por misma junta la población es de 1914; como se detalla. (Ver Cuadro N° 6).

CUADRO 6. Población

<u>POBLACIÓN</u>	N		Técnica
PERSONAL ADMINISTRATIVO		9	Entrevista
OPERADORES		6	Encuesta
USUARIOS		1.899	Encuesta
Manantial de Colonche	669		
Bambil Deshecho	267		
Bambil Collao	335		
Rio Seco	267		
Febres Cordero	361		
<u>TOTAL</u>		1.914	

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

2.7.2. Muestra

Según Paredes (2011), define que “la muestra descansa en que una parte de la población representa al todo y por lo tanto refleja en cierta medida las características que definen la población de la cual fue extraída”, pág. 34.

Para el cálculo de la muestra se estableció en función del muestreo por criterio, por las características propias de la investigación, debido a que los datos del personal administrativo y operadores son considerablemente bajas, se empleó también la muestra probabilística estratificada solo para los usuarios debido a su gran número de beneficiarios, que están distribuidas en cinco comunidades y por la cual se debe hacer una estratificación. Se emplea la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{(N - 1)\left(\frac{e}{k}\right)^2 + pq}$$

CUADRO 7. Datos para el cálculo de la muestra

Tamaño de la muestra (n)	
Tamaño de la Población (N)	1.899
Error admisible (e ²)	0,05
Posibilidad a favor de que se cumpla la hipótesis (p)	0,9
Posibilidad en contra de que se cumpla la hipótesis (q)	0,10
K	2

Fuente: Libro de Wilson Paredes, “Investigación y Acción”

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

A continuación se procedió al cálculo de la muestra para los usuarios de la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero.

$$n = \frac{1899 * 0,90 * 0,10}{(1899 - 1)\left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + * 0,90 * 0,10}$$

$$n = \frac{170,91}{1,18625 + 0,9}$$

$$n = \frac{170,91}{1,27625} \Rightarrow n = 133,92$$

$$n = 134$$

La muestra de los usuarios de dicho universo es 134.

Una vez calculada la muestra se procedió a estratificar cada una de las comunidades de conforman el total de usuarios de la junta administradora de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, de esta forma se obtuvo el cálculo exacto de muestra para cada comunidad, dando así la facilidad para la realización de encuestas. (Ver cuadro N° 8).

FRACCIÓN MUESTRAL

$$f = \frac{n}{N} = \frac{134}{1.899} = 0,07056$$

CUADRO 8. Estratificación

ESTRATO	Fn	N	CUPO
Manantial de Colonche	0,07056345	669	47
Bambil Deshecho		267	19
Bambil Collao		335	24
Rio Seco		267	19
Febres Cordero		361	25
TOTAL		1.899	134

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

De esta forma se obtiene con exactitud los instrumentos que se deben aplicar.

CUADRO 9. Total instrumentos.

POBLACIÓN	N	
Personal administrativo	9	
Total Entrevistas		9
Operarios	6	6
Usuarios	134	134
Total Encuestas		140

Fuente: Junta de Agua Potable.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

2.8.1. Procedimientos.

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma. Se define entonces como procedimiento a la disposición de medios materiales y humanos para lograr la ejecución de actividades coordinadas para llegar al objetivo planteado en la investigación. Los procedimientos que se llevaron a cabo para la presente investigación fueron:

- Identificar el problema
- Justificar el problema
- Definición de los objetivos de investigación
- Revisión bibliográfica y elaboración del Marco Teórico
- Establecer la metodología de la investigación
- Definir técnicas e instrumentos para el estudio de campo
- Determinar la población y selección de la muestra
- Aplicación de instrumentos.
- Procesamiento de la información

2.8.2. Procesamiento.

Luego de la recolección de datos a través de los instrumentos elaborados, encuestas realizadas en el interior y exterior de la institución, es necesario su procesamiento puesto que la cualificación y su tratamiento estadístico nos permite realizar un respectivo análisis y llegar a conclusiones del trabajo de investigación.

La entrevista en cambio es un método cualitativo que permite solo hacer un análisis general de las repuestas de personas a quienes se las realizó.

Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación son los siguientes:

- Ordenamiento de los datos
- Organización y tabulación de datos
- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos
- Análisis e interpretación de datos
- Establecimiento de las conclusiones
- Establecimiento de las recomendaciones
- Elaboración de la propuesta
- Entrega del informe final
- Sustentación del proyecto final

La información se procesó en función a los instrumentos y técnicas utilizadas, en cuanto a la tabulación de encuestas; se empleó la hoja de cálculo de Excel, tablas dinámicas, esto permitió elaborar los correspondientes cuadros y gráficos estadísticos de manera sencilla y rápida.

Se realizó así también el respectivo análisis de cada uno de los gráficos y cuadros donde se expresa de forma porcentual y numérica los datos que se obtuvieron de las encuestas, para conocer con exactitud lo que ellos opinan acerca de la atención que presta la junta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para proceder al respectivo análisis e interpretación de los resultados, se recoge información a través de técnicas e instrumentos de investigación y para el presente estudio se utilizó entrevistas y encuestas dentro de las cuales se utilizaron guías de entrevistas y cuestionarios, para la correcta realización del diseño organizacional en la junta de agua potable y regional Colonche – Febres Cordero, en la comuna Bambil Desecho, provincia de Santa Elena, Año 2013.

Siendo la entrevista uno de los medios importantes para poder establecer las necesidades que tiene la junta de agua potable, por medio de la entrevistas se recoge información directa y pertinente sobre actitudes, valores opiniones, conocimientos, experiencias vividas en el transcurso del periodo de acción de la junta de agua y sobre todo cómo se la administra. Las entrevistas fueron dirigidas al todo el personal administrativo.

Por medio de la encuesta, se obtiene información sobre el ambiente interno y externo de la junta de agua, lo cual es muy importante ya que de esta forma se conoce la competitividad que tiene y la forma en que se está dando el servicio al cliente. Las encuestas fueron dirigidas a los operadores y a los usuarios, para contar con información verídica.

Para la encuesta se utiliza un cuestionario que en su primera parte consta con el título del instrumento, la presentación, objetivo y las instrucciones, la segunda parte corresponde a las preguntas que se elaboró con respecto a la operacionalización de las variables. Cabe recalcar que la preguntas de la encuestas fueron cerradas con elección a una opción para que sean más específicos al momento de dar una respuesta.

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

P1. ¿Considera usted que es necesario que dentro de toda institución existan normas y reglamentos que regulen la forma de actuar del personal que allí labora?

Las nueve personas entrevistadas opinaron que es indispensable que en toda institución existan normas y reglamentos que regulen la forma de actuar de las personas, y aquella que no cumpla con las disposiciones tendrá su respectiva sanción; si no existiesen ningún tipo de normas la institución sería un caos, cada persona que la integra haría lo que ellos quisieran y sobre todo su desempeño no sería el mejor.

P2. ¿Piensa que es importante contar con una estructura organizacional?

Se indicó que es importante que en una organización se cuente con una estructura; de esta forma se dirigiría mejor las acciones y la toma de decisiones. Así también concordaron de que es indispensable que en la institución que fuese, se debe contar con dos departamentos indispensable que son el Administrativo que se encargará de que exista coordinación y el operativo que es el encargado de llevar a cabo las actividades que se planean. Aunque no tienen un documento formal ellos cuentan con una estructura creada de manera empírica. La estructura permite de alguna forma dividir de manera eficiente el trabajo.

P3. ¿Cómo cree usted que debe ser la comunicación en una organización?

La comunicación en la institución debería desarrollarse de forma vertical pues es necesario que fluya la información desde la cabeza principal que es el presidente hasta los operarios. Si no existe comunicación en una organización se está violentando el derecho de conocer todo lo que sucede en la junta. Al contar con un buen sistema de comunicación hará que esta se optimice, la comunicación es buena pero hay muchos aspectos en la que mejorar como en la toma de decisiones para un buen funcionamiento.

P4. ¿Cómo es el proceso de selección del personal que labora en la institución?

Actualmente en la junta la selección se ha llevado de manera empírica pues no se cuenta con una descripción de puestos o de perfiles que indique específicamente lo que en cada área se debe desarrollar. La selección del personal que la dirige ha sido a través de votaciones de todos los usuarios de la junta.

P5. ¿La coordinación de las actividades es indispensable para que el desempeño del personal sea eficiente?

La coordinación u organización de las actividades que se llevarán a cabo permite designar a las personas idóneas para la realización de alguna actividad que se esté planificando, esto conlleva a demás que haya un mejor desempeño laboral y sobre todo estableciendo indicadores este puede ser medido de tal manera que así se lleva un control de todo.

P6. ¿Las personas que laboran en la institución deben ser tomadas en cuenta para la toma de decisiones?

Actualmente solo el directorio es el encargado de tomar decisiones, se reúnen ordinariamente dos veces por mes y cuando se presenta algún tipo de inconvenientes se cita a extraordinarias. Cabe destacar que también mencionaron que las opiniones de los operarios son consideradas aunque ellos no participan de manera directa en las decisiones que se tomen.

P7. ¿Es indispensable que el personal reciba capacitación constantemente?

La capacitación debe ser constante, aunque actualmente no se capacita, se lo realizó cuando recién iniciaban operaciones. En las áreas que recomienda que se capaciten es en el área operativa pues es donde existe un menor grado de educación y en el área administrativa se debe capacitar pero con menos intensidad. Estas son muy importantes pues de esta forma ellos actualizan conocimientos. Y sobre todo se debería capacitar en atención al cliente pues es una forma de que se asegure el pago a tiempo de las planillas.

P8. ¿Debería existir un manual donde se indiquen las funciones que se debe desempeñar?

En la junta de agua no existe un orgánico funcional, solo se rige a raíz de los reglamentos que poseen, mediante este orgánico se podrán desempeñar con mayor eficacia las actividades asignadas. También se mide el desempeño durante el proceso por medio de la eficiencia y resultados que presente, y al final de cada periodo se comparan los resultados que han obtenido, pero se lo realiza de manera empírica pues no cuentan con un documento que le permita llevar un control.

P9. ¿En toda organización debe existir un buen ambiente interno? ¿Cómo influye la planificación en este?

El ambiente dentro de la junta es tranquilo y se puede trabajar con normalidad, al no contar con un ruido extremo facilita las labores diarias, existe un excelente compañerismo lo que hace que todos los que colaboran se sientan motivados y sobre todo su desempeño sea el mejor. La junta aún no cuenta con una misión y visión establecida y mucho menos posee objetivos que le permitan seguir desarrollándose y creciendo como institución. Tampoco tienen conocimientos de que es una cultura organizacional lo que genera lo antes mencionado. El que exista un buen ambiente interno implica además tener una planificación adecuada cosa que aún no hay, las actividades solo se van realizando de acuerdo a como esta de van dando. El presidente de la junta es quien actualmente direcciona todas las actividades y llevan un control mediante reportes semanales que se entregan.

P10. ¿Conoce que es un diseño organizacional y cuáles piensa que serán los beneficios al implementar un modelo organizacional?

La mayoría dijo que no conoce que es un diseño organizacional. Una minoría dijo que si conoce el cual implica un documento completo donde se contiene la misión, visión, valores y objetivos que rigen a toda organización. Los beneficios al implementar este modelo principalmente será mejorar la coordinación de las actividades, para mejorar el desempeño del personal así como también facilitará una mejor comunicación.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS OPERADORES

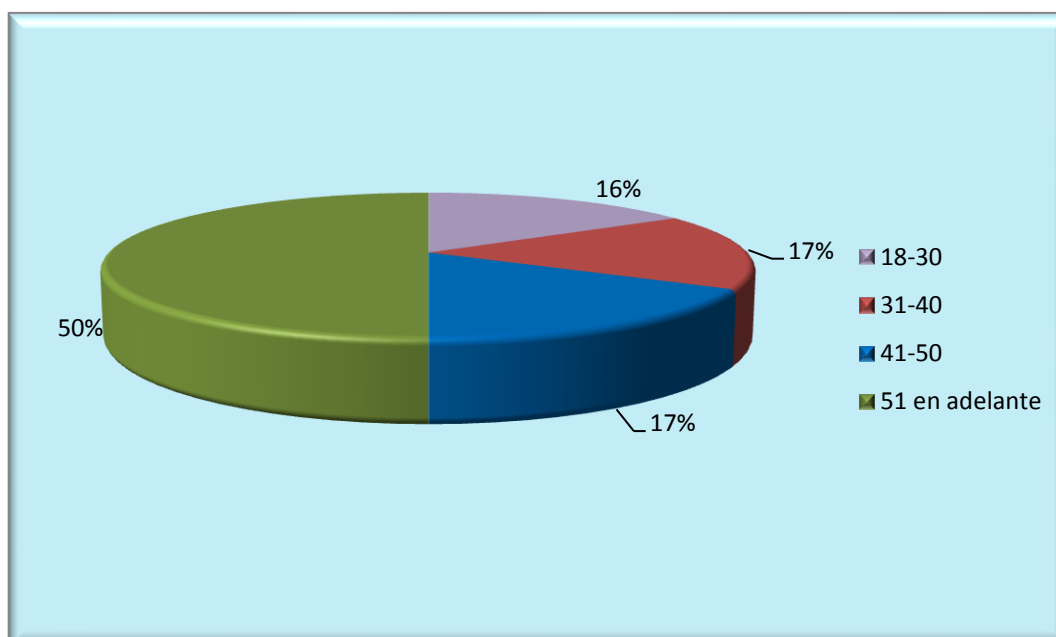
P1. ¿La edad de los operarios está entre?

CUADRO 10. Edad de los operarios

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1	18-30	1	17%
	31-40	1	17%
	41-50	1	17%
	51 en adelante	3	50%
	Total general	6	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 3. Edad



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Como se puede observar la mitad de los operarios se encuentran en una edad avanzada, y fueron contratados por la experiencia que poseen en mantenimiento de tuberías, mas no porque poseen estudios técnicos.

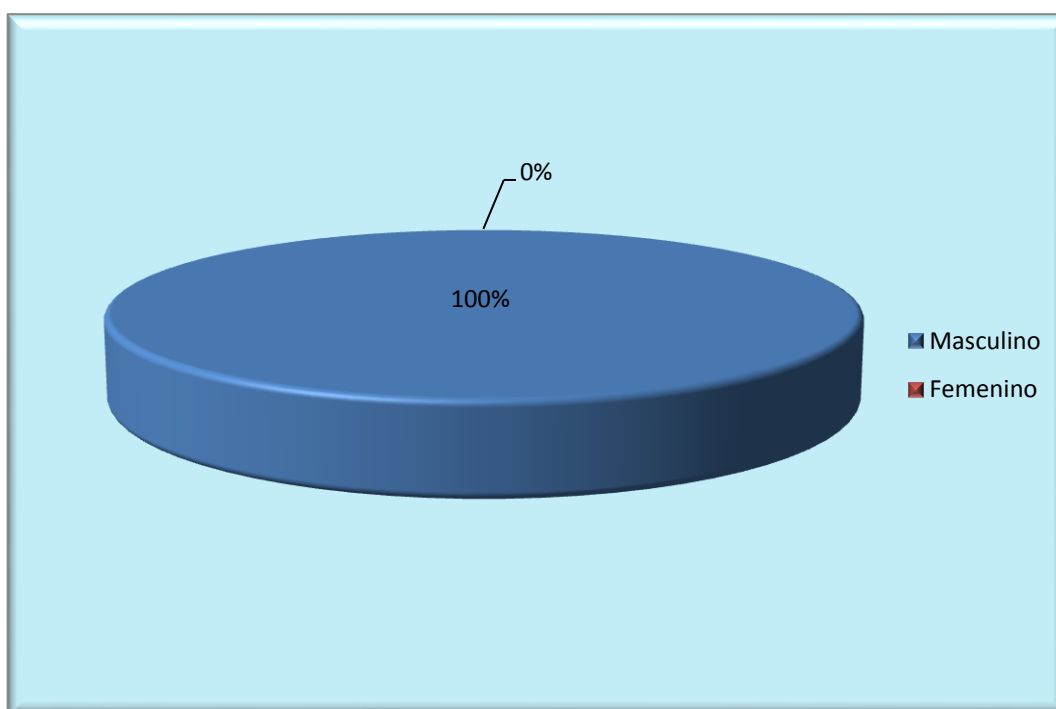
P2. ¿Cuál es el género de los miembros de la junta?

CUADRO 11. Género

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	Masculino	6	100%
	Femenino	0	0%
	Total general	6	1

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 4. Género



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El 100% de los operarios son de género masculino, esto se debe a que se prefirió escoger así por la cuestión de que se tienen que movilizar a las diferentes comunidades y se cuenta con medios de transporte que por el medio solo los varones saben utilizarla, y por la complejidad que en muchas ocasiones tienen los trabajos los cuales requieren de fuerza corporal.

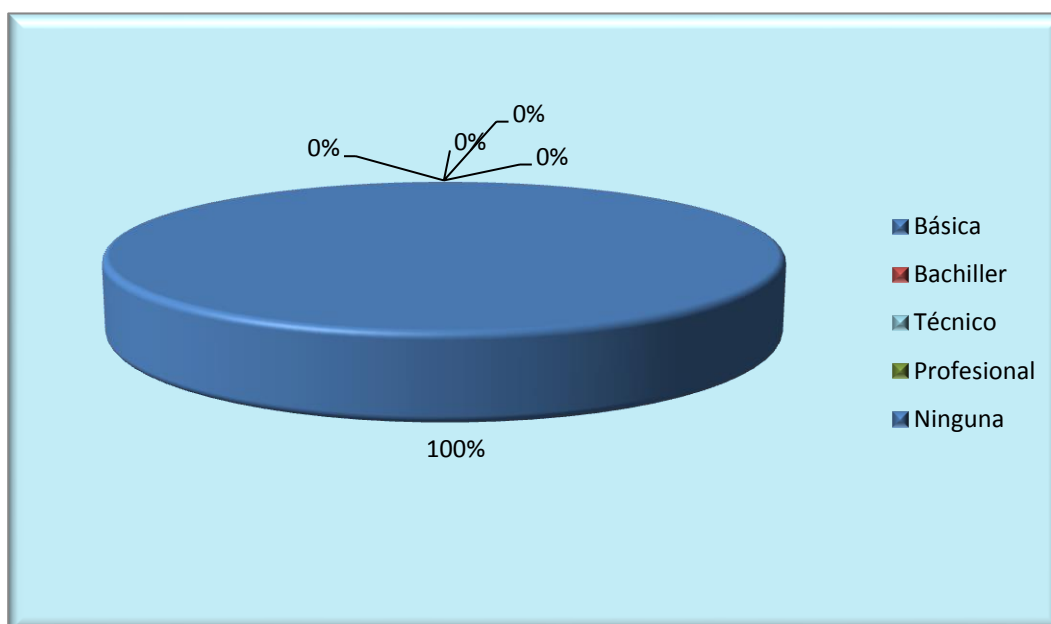
P3. ¿Cuál es la instrucción académica de los miembros de la junta?

CUADRO 12. Instrucción Académica

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
3	Básica	6	100%
	Bachiller	0	0%
	Técnico	0	0%
	Profesional	0	0%
	Ninguna	0	0%
	Total general	6	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 5. Instrucción Académica



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El 100% de los operadores tiene una instrucción académica básica. Esta situación se da porque como se mencionó anteriormente la edad de ellos es bien avanzada y en el medio donde se desenvuelve la junta de agua antes solo se llegaba a una educación básica y todo lo aprendido es de manera empírica.

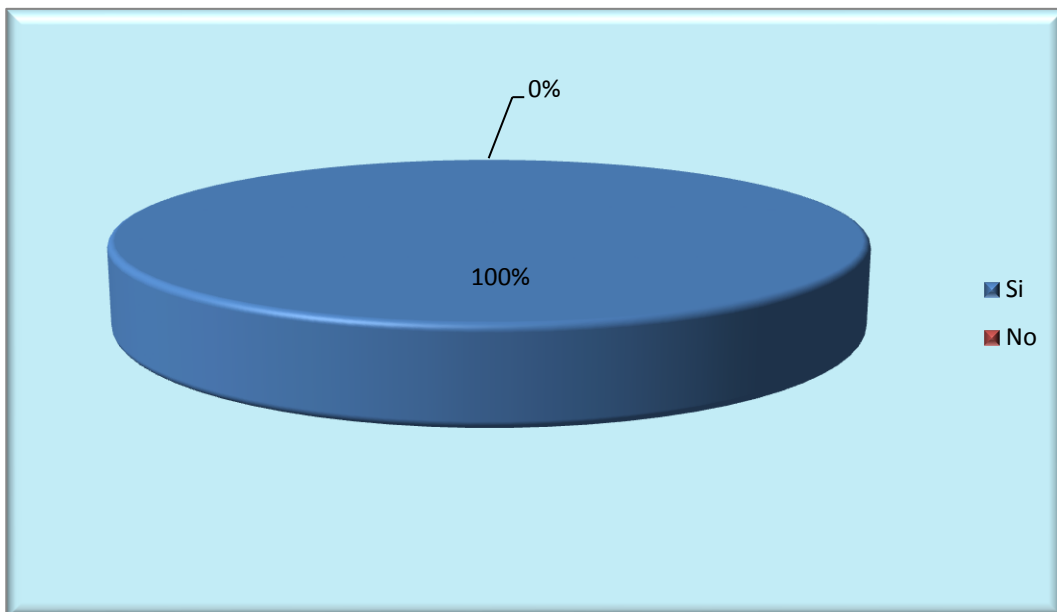
P4. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?

CUADRO 13. Satisfacción con el trabajo

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	Si	6	100%
	No	0	0%
	Total general	6	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 6. Satisfacción con el trabajo



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El 100% de los operadores se sienten satisfechos con lo que realizan. Ellos dicen sentirse satisfecho puesto que su ambiente laboral es tranquilo, y casi nunca ha presiones a no ser que cuando se encuentren en una situación extrema en la que se trabaja a presión, pero siempre saben cómo sobrellevarla y darle solución lo más rápido posible. Aseguraríamos incluso la calidad del trabajo realizado, el gusto por lo que se hace promueve a esforzarse para mejorar. Lo que si se da a notar es que no poseen una cultura organizacional.

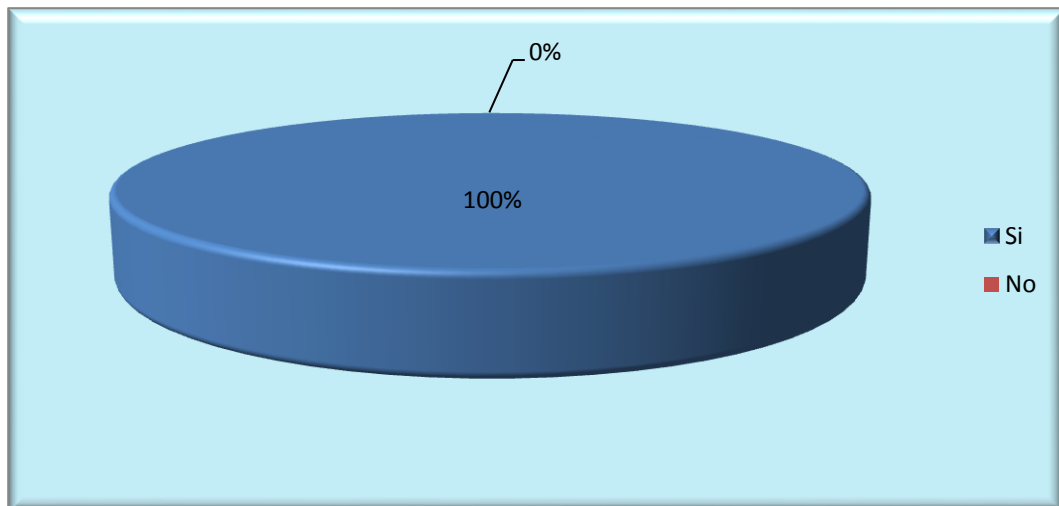
P5. ¿Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades que debe desempeñar?

CUADRO 14. Conocimiento de funciones y responsabilidades

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
5	Si	6	100%
	No	0	0%
	Total general	6	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 7. Conocimiento de funciones y responsabilidades



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El 100% de los operarios conoce cuáles son sus funciones, pero a decir de ellos es porque es rutinario y solo hacen lo de siempre, pero esto se hace con el transcurso de los días debido a que tienen que acoplarse al trabajo que tienen por costumbre o constancia, cuando ingresa un personal nuevo no recibe la inducción adecuada, en este sentido no podemos hablar de calidad en el desempeño de las funciones. Quizás si exista un orgánico funcional que ayude a toda la organización a direccionarse de una forma efectiva en lo que se refiere en el desempeño de cada puesto.

P6. ¿Son considerados sus opiniones para la toma de decisiones dentro de la junta?

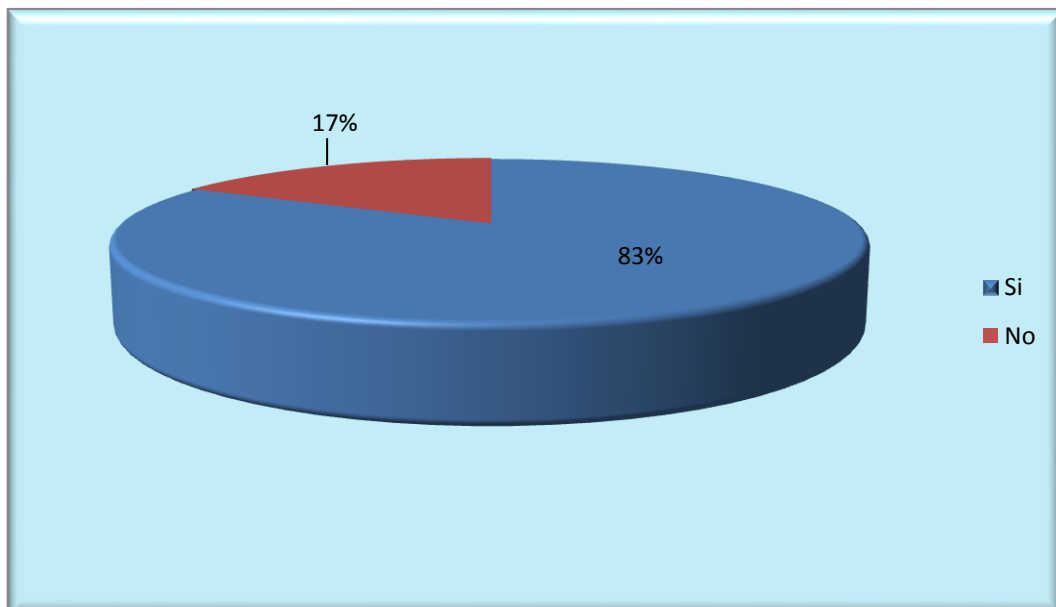
CUADRO 15. Opiniones de los colaboradores

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
6	Si	5	83%
	No	1	17%
	Total general	6	1

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 8. Opiniones de los colaboradores



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El 83% de los operarios dicen que si son considerados sus opiniones y el 17% dijo que no. Cabe recalcar que más que tomar decisiones ellos dan opiniones o críticas constructivas de lo que se puede mejorar, las decisiones en sí las toma el directorio, pero sus opiniones tienen alguna repercusión puesto que los operarios son los que se mantienen en contacto directo con los usuarios y con la población en general, conocen o se enteran de los problemas que se puedan presentar de manera inmediata. Aunque en ocasiones se deben tomar decisiones sin consultar a los demás directivos.

P7. ¿Existe coordinación en la junta?

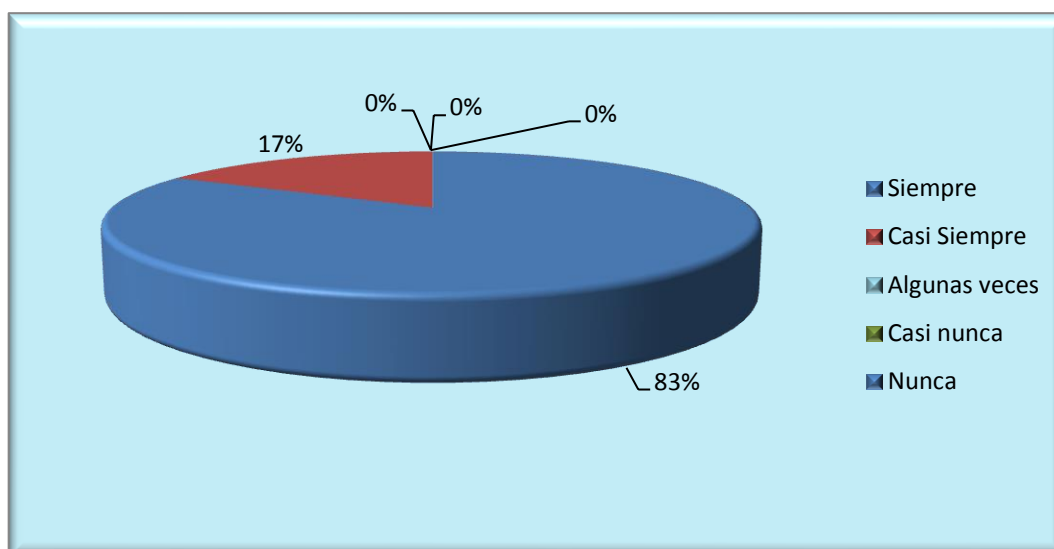
CUADRO 16. Coordinación en la junta de agua

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
7	Siempre	5	83%
	Casi Siempre	1	17%
	Algunas veces	0	0%
	Casi nunca	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total general		6

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 9. Coordinación en la junta de agua



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El 83% opinó que siempre existe coordinación en la junta de agua mientras el 17% dijo que no. La coordinación con los operarios es buena debido que diariamente se designan las actividades que se tienen que hacer, aunque no todos opinaron igual puesto que en ocasiones se les informa de manera imprevista de las situaciones. Ellos dicen que si hablamos de coordinación aún nos falta. Con el transcurso de los días se aprende y eso es indispensable; sobre todo que una organización cuanta con una estructura bien formada donde se dé a notar el nivel de coordinación que puede tener.

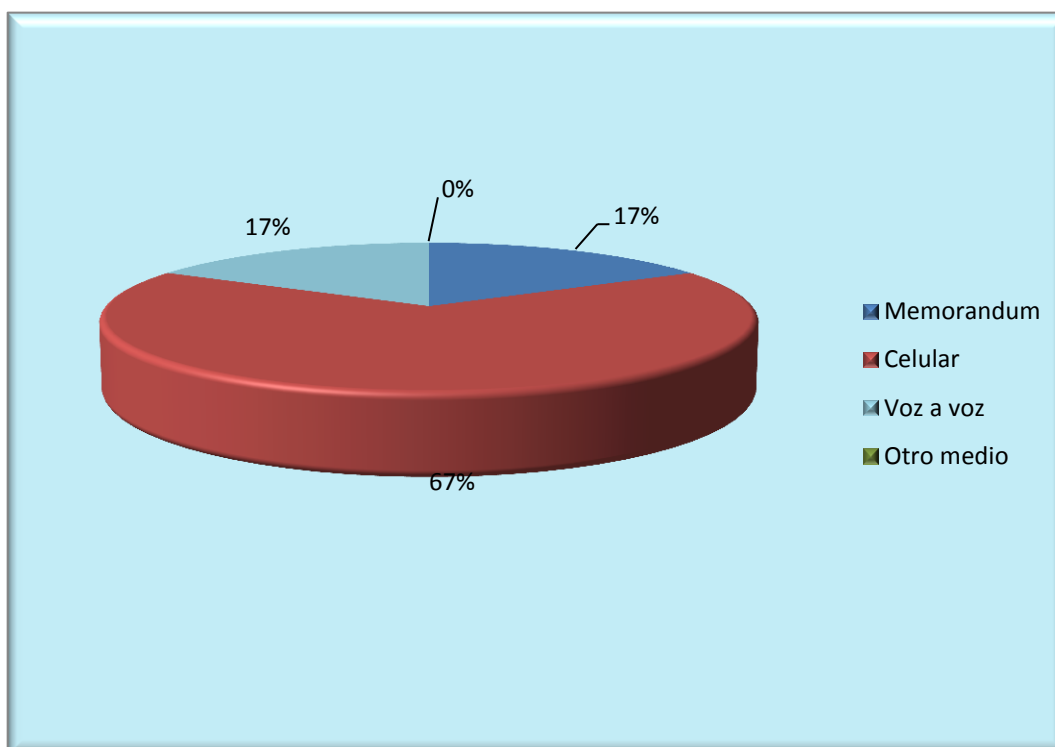
P8. ¿Cómo se le dan a conocer a usted las notificaciones?

CUADRO 17. Medios de Comunicación en la junta de agua

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	Memorándum	1	17%
	Celular	4	67%
	Voz a voz	1	17%
	Otro medio	0	0%
	Total general	6	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 10. Medios de Comunicación en la junta



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Dentro de la junta de agua existen notificaciones que se la hacen por medio de memorándum y por este medio se hace cuando se cita a sesiones de trabajo o de usuarios, por celular se utiliza debido a que es un medio rápido y accesible todos lo poseen y de voz a voz pero solo cuando se encuentran en la junta.

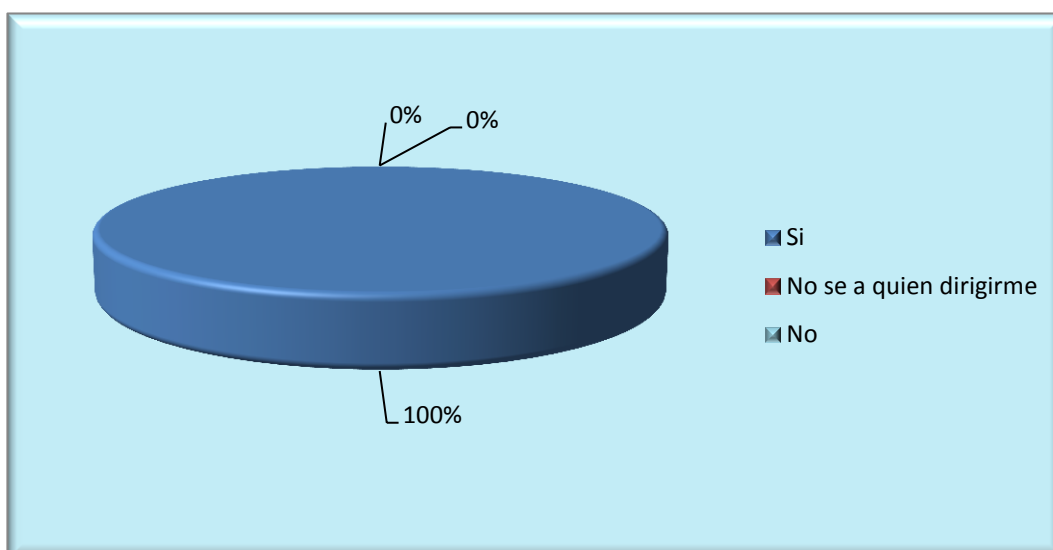
P9. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

CUADRO 18. Conocimiento del Jefe inmediato

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	Si	6	100%
	No sé a quién dirigirme	0	0%
	No	0	0%
	Total general	6	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
 Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 11. Conocimiento del Jefe inmediato



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
 Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El 100% de los operadores conocen que su jefe inmediato en la junta es el presidente, quien es la cabeza principal; hay que mencionar que el presidente no está en la junta todos los días y en ocasiones cuando hay que tomar decisiones ellos no saben a quién dirigirse al menos si se encuentran en situaciones en la que hay que decidir rápido. También si no está el presidente se delega a una persona que esté al frente de la junta pero no siempre conocen cuales son las funciones que este desempeña lo cual es una desventaja además porque se nota con claridad la falta de estructura.

P10. ¿Cómo la junta mide su desempeño?

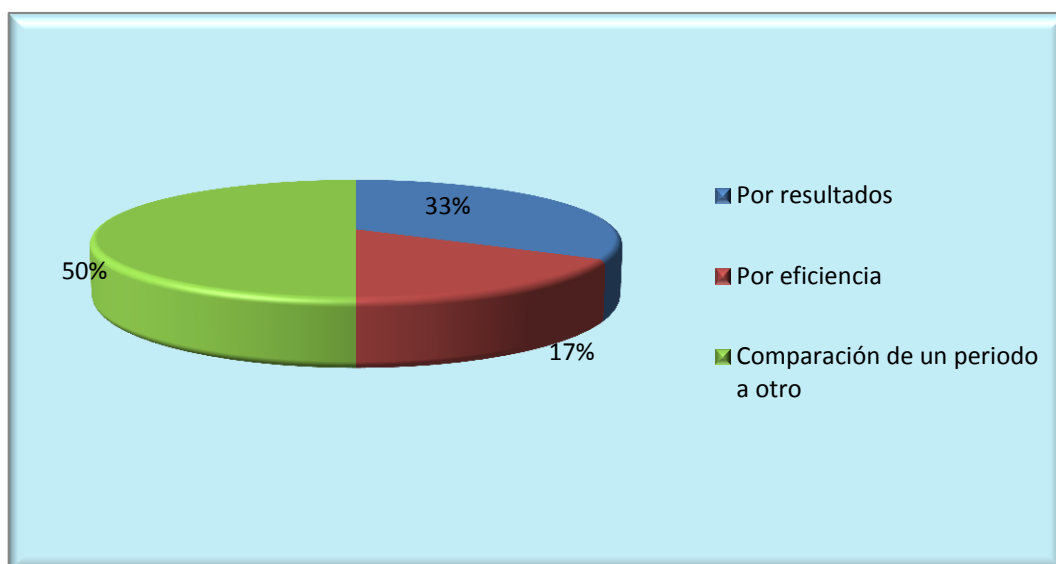
CUADRO 19. Medición de Desempeño

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
10	Por resultados	2	33%
	Por eficiencia	1	17%
	Comparación de un periodo a otro	3	50%
	Total general	6	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 12. Medición de Desempeño



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El 50% de operarios dijo que la junta mide su desempeño comparando un periodo a otro, el 33% opino que es por su eficiencia y el 17% dijo que por resultados. Dentro de la Junta se pudo conocer por opinión de los operarios que no cuentan con un sistema de medición de desempeño, lo que por ende dificulta que se pueda conocer con exactitud si están o no cumpliendo con todas las actividades que se le designan. El desempeño dentro de la junta debe ser medido justamente porque es así como se puede verificar hasta qué grado se están cumpliendo los objetivos, implementar una forma de verificación facilita para que la cabeza principal de la institución pueda vigilar el desempeño de sus colaboradores.

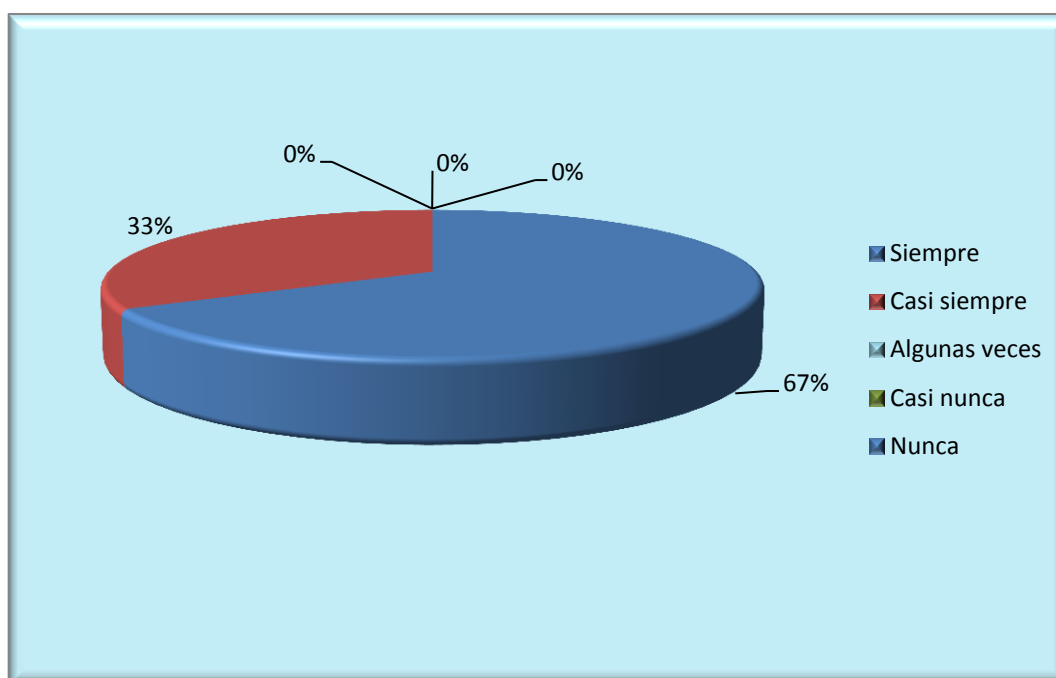
P11. ¿Generalmente se reconoce y valora el trabajo realizado?

CUADRO 20. Reconocimiento en el trabajo

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
11	Siempre	4	67%
	Casi siempre	2	33%
	Algunas veces	0	0%
	Casi nunca	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total general	6	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 13. Reconocimiento en el trabajo



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El reconocimiento más que todo se da con la satisfacción que sienten los usuarios, al momento de que si se presenta algún problema se soluciona de la forma más rápida posible, además de incentivos económicos que reciben por los servicios que ellos prestan y con la valorización que hace el presidente de la junta. Dentro de la junta no existe un tipo de reconocimiento establecido pero si es satisfactorio el ambiente en el que se labora.

P12. ¿Recibe usted por parte de la institución capacitación?

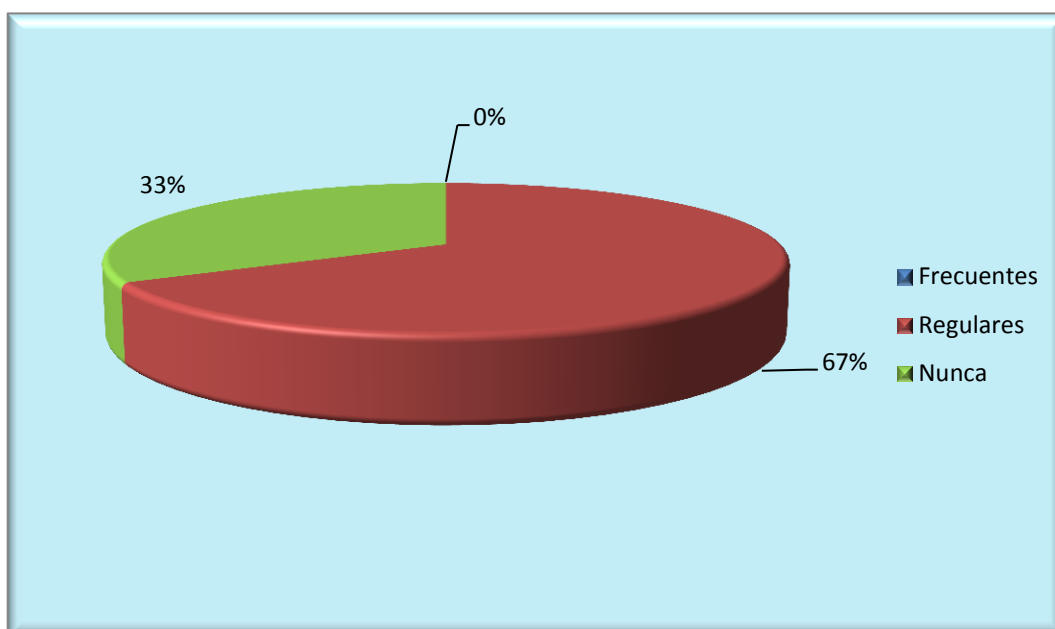
CUADRO 21. Capacitaciones

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
12	Frecuentes	0	0%
	Regulares	4	67%
	Nunca	2	33%
	Total general	6	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 14. Capacitaciones



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Los operarios solo recibieron capacitaciones por parte de la institución cuando esta apenas iniciaba sus operaciones a partir de ahí no han recibido más, lo cual hace notar claramente lo que esto implica que no todos cumplan a cabalidad con lo que se le pide. Si recibieran capacitaciones constantes estarían más preparados. Pero si sería factible que dentro de la junta existiese un plan o programas de capacitación que permita al talento humano que allí labora a actualizarse tanto personal como profesionalmente. Las capacitaciones son un ente que genera actualización.

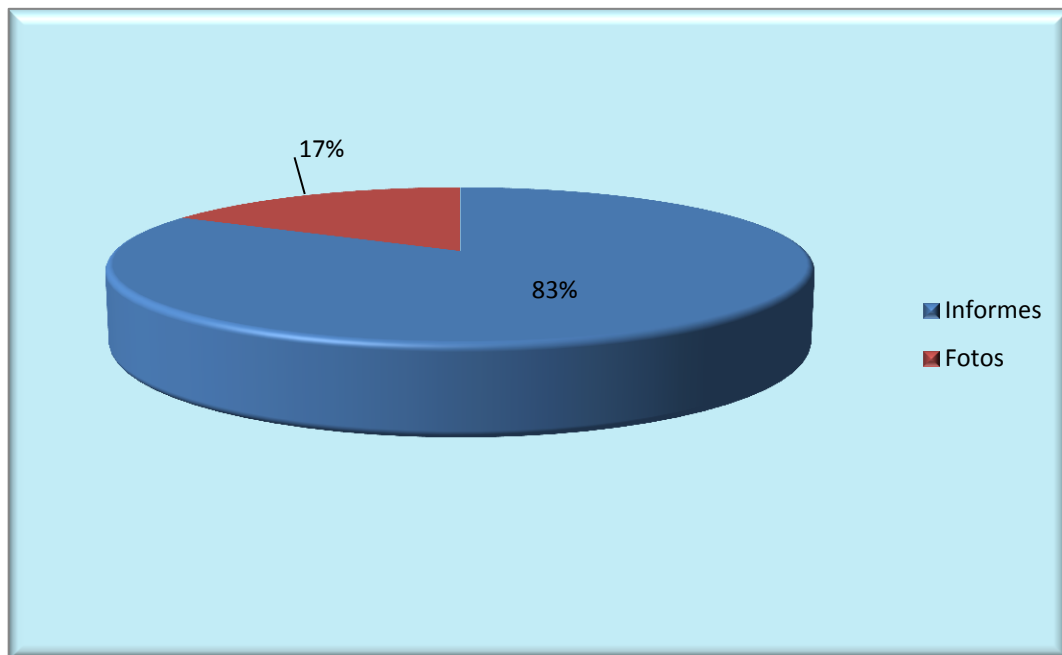
P13. ¿Cómo reportan el cumplimiento de las actividades que se le asignaron?

CUADRO 22. Reporte de Actividades

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
13	Informes	5	83%
	Fotos	1	17%
	Total general	6	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
 Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 15. Reporte de actividades



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
 Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Hay que destacar que en este sentido los operarios conocen muy bien que deben presentar informes semanales lo cual indica que sus labores están siendo realizadas, si por alguna razón ellos no presentan su informe reciben una sanción y en las reuniones que se hacen dos veces al mes se dan a conocer lo que está sucediendo y como se está llevando a cabo el trabajo. La junta si cuenta con un formato para que sus informes sean realizados de manera eficiente, y sobre todo no exista distorsiones de información.

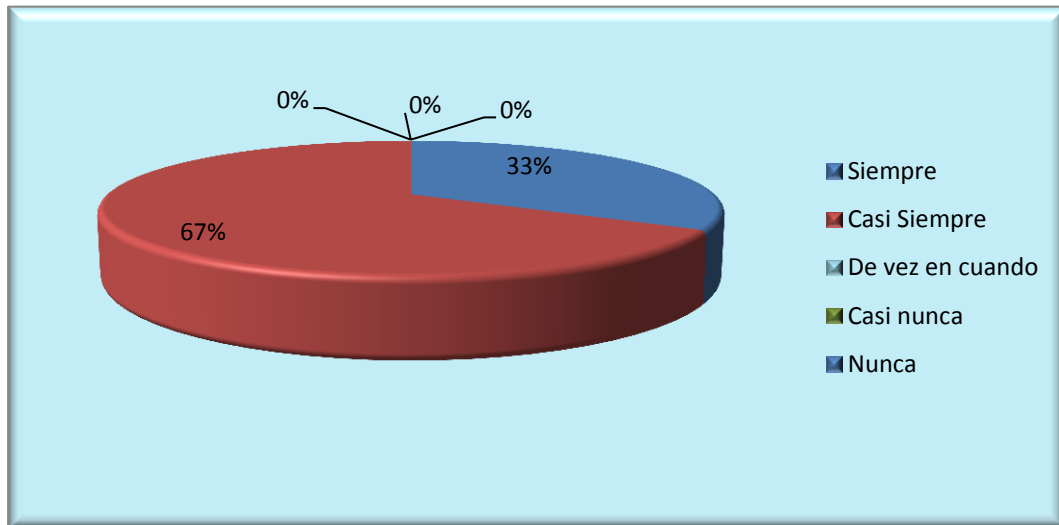
P14. ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su departamento?

CUADRO 23. Realización otras funciones

Ítems	Valoración	Porcentaje	Frecuencia
14	Siempre	33%	2
	Casi Siempre	67%	4
	De vez en cuando	0%	0
	Casi nunca	0%	0
	Nunca	0%	0
	Total general	100%	6

Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
 Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 16. Realiza otras funciones



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
 Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Cabe destacar que a pesar de no poseer un manual de funciones, no siempre cumplen solo con sus funciones sino que deben realizar otras como por ejemplo, actualizar la base de datos, control de bodega, las cuales son actividades que no están dentro de su cargo. Al realizar otras actividades se están introduciendo en otras áreas. El solo hecho de no contar con un orgánico funcional hace que se generen este tipo de situaciones y en ocasiones la duplicidad de tareas se hace presente.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS

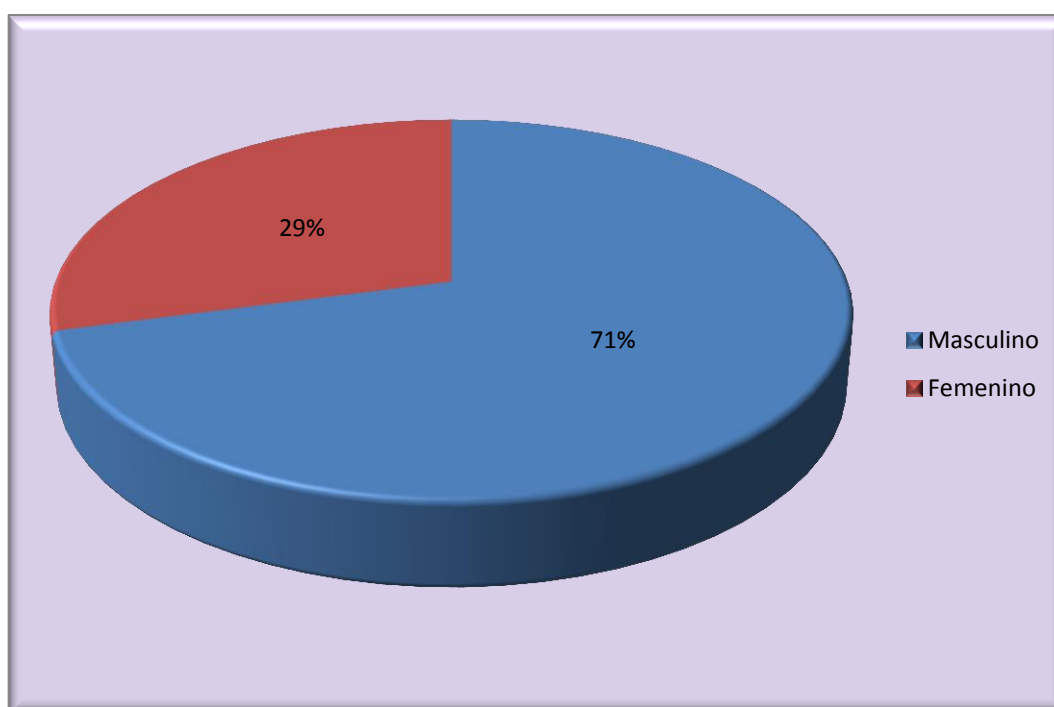
P1. Género.

CUADRO 24. Género

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1	Masculino	95	71%
	Femenino	39	29%
	Total general	134	100

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 17. Género



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Los usuarios que constan en la base de datos de la junta generalmente son los hombres. Las mujeres en cambio representan un grupo menor debido a que los que generan ingresos mayores son los jefes de hogar; o en su caso las amas de casa porque ellas son las que se encargan de administrar su hogar.

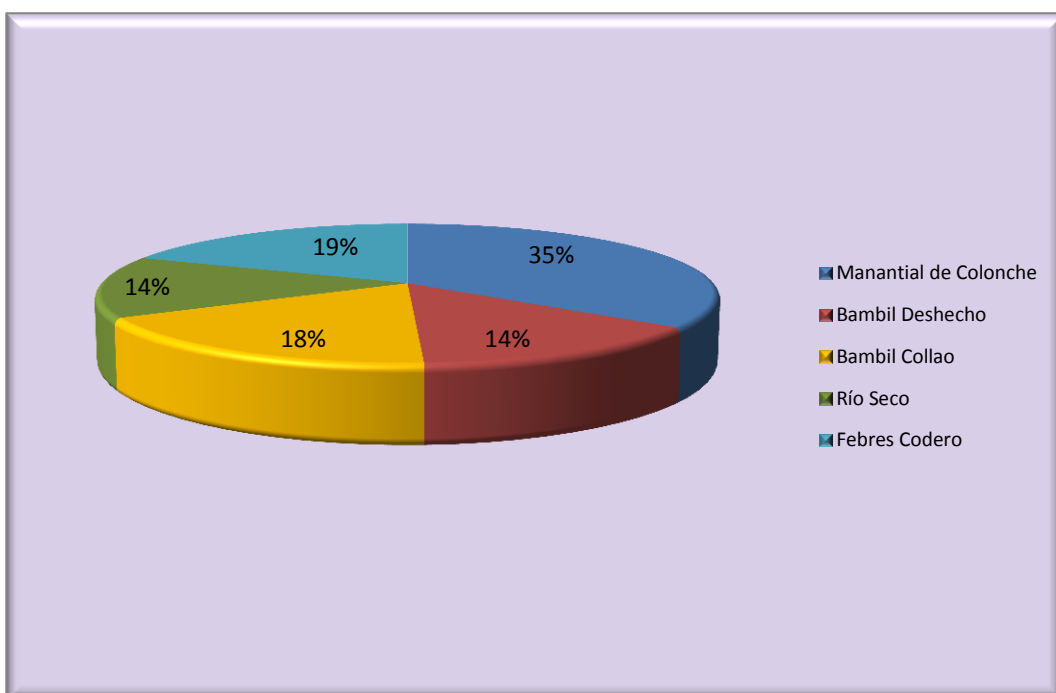
P2. Lugar de residencia.

CUADRO 25. Lugar de Residencia

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	Manantial de Colonche	47	35%
	Bambil Deshecho	19	14%
	Bambil Collao	24	18%
	Río Seco	19	14%
	Febres Cordero	25	19%
	Total general		134

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 18. Lugar de residencia



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Cabe recalcar que por tener mayor número de habitantes el mayor número de usuarios está en Manantial de Colonche, y Febres Cordero pues en la primera se encuentran más cerca de la junta y donde el servicio es eficiente y en la segunda y el resto de comunidades aún falta por mejorar.

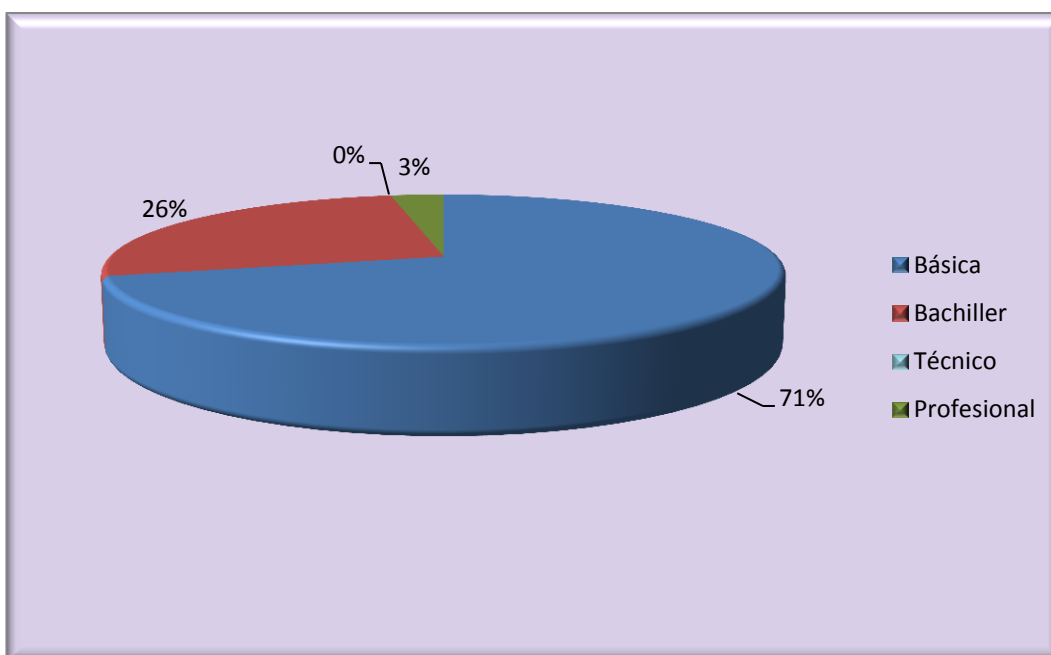
P3. Instrucción académica.

CUADRO 26. Instrucción Académica

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
3	Básica	95	71%
	Bachiller	35	26%
	Técnico	0	0%
	Profesional	4	3%
	Total general	134	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 19. Instrucción académica



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

La mayoría de las personas cuentan con una instrucción académica básica por el entorno en el que no encontramos no todos tienen la posibilidad de seguir con sus estudios por diferentes razones lo cual hace que solo se queden con una educación básica.

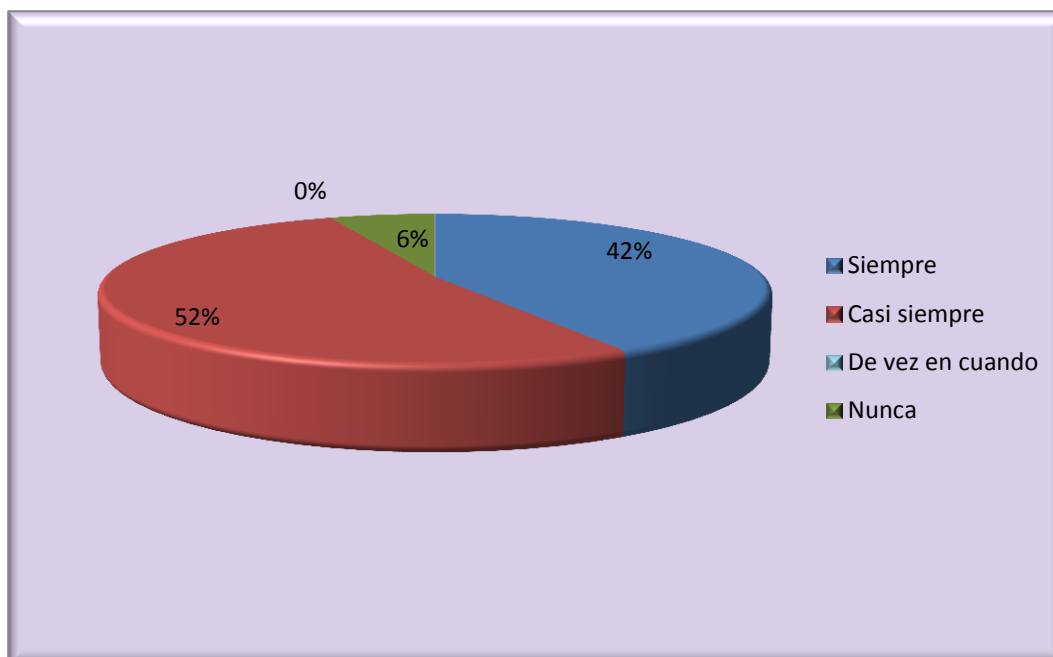
P4. Ud. ¿visita la junta de agua potable?

CUADRO 27. Visitas a la junta de agua

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	Siempre	56	42%
	Casi siempre	70	52%
	De vez en cuando	0	0%
	Nunca	8	6%
	Total general	134	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 20. Visitas a la junta



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Los usuarios mencionaron que ellos están en constante visita a la junta ya sea por pagos de planillas o algún reclamo que tengan que hacer, de la misma forma cada vez que se convoca a una asamblea general ellos están presentes pues en es una forma de enterarse de los que está sucediendo y como se están llevando las cosas.

Hay usuarios que no saben ni conocen como se maneja la junta de agua.

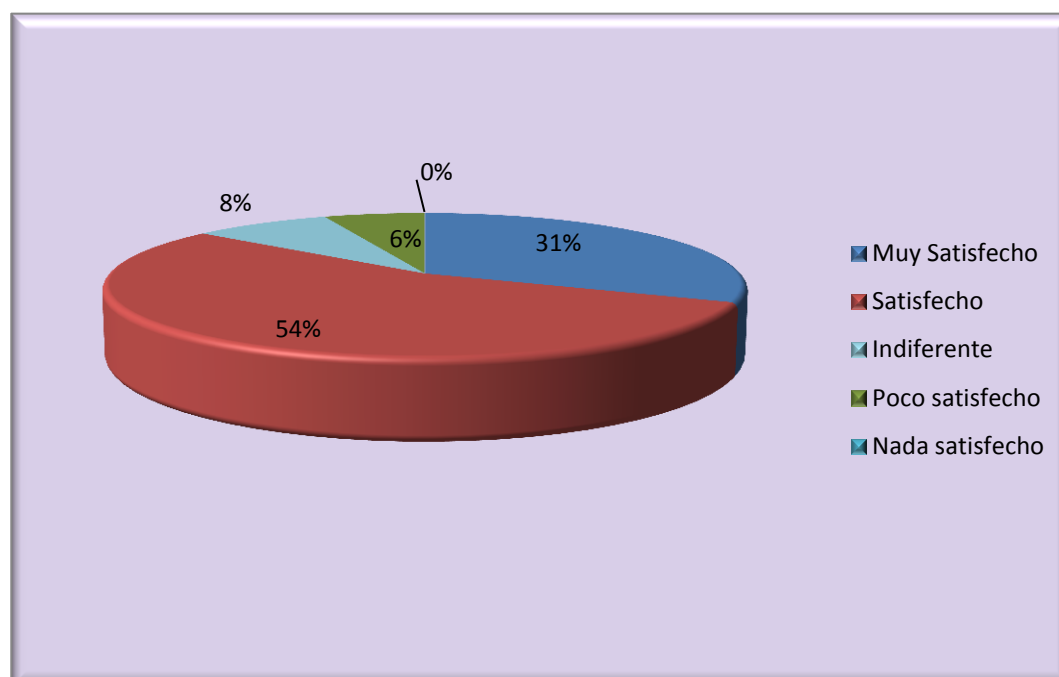
P5. ¿Cómo se siente usted con la atención que recibe?

CUADRO 28. Satisfacción del servicio

Ítems	Valoración	Porcentaje	Frecuencia
5	Muy Satisfecho	31%	42
	Satisfecho	54%	73
	Indiferente	8%	11
	Poco satisfecho	6%	8
	Nada satisfecho	0%	0
	Total general	100%	134

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 21. Satisfacción del servicio



Fuente: Encuesta dirigida a los operadores
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

La satisfacción en el servicio de los usuarios se basa en que todos los días es eficiente, pero cabe recalcar que las personas que se encuentran pocas satisfechas son a aquellas a las que el servicio de agua llega lento y consideran que este debería mejorar porque ellas pagan para que se le atienda bien.

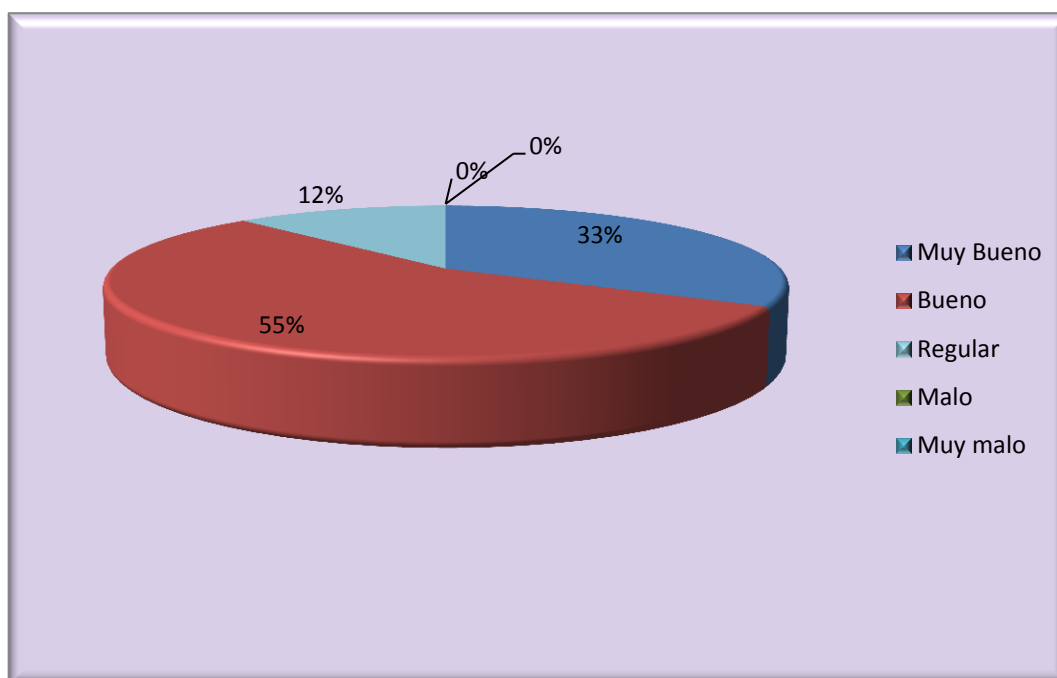
P6. ¿Cómo califica la atención que recibe de la junta de agua?

CUADRO 29. Calificación del servicio

Ítems	Valoración	Porcentaje	Frecuencia
6	Muy Bueno	33%	44
	Bueno	55%	74
	Regular	12%	16
	Malo	0%	0
	Muy malo	0%	0
	Total general	100%	134

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 22. Calificación del servicio



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

La calificación se da acuerdo a lo que ellos perciben en cuanto al cumplimiento del servicio, los usuarios que consideran que es irregular es porque ellos opinan que tiene que mejorar el servicio a todo nivel que no hayan interrupciones inesperadas y sobre todo el personal que allí labora sea eficiente.

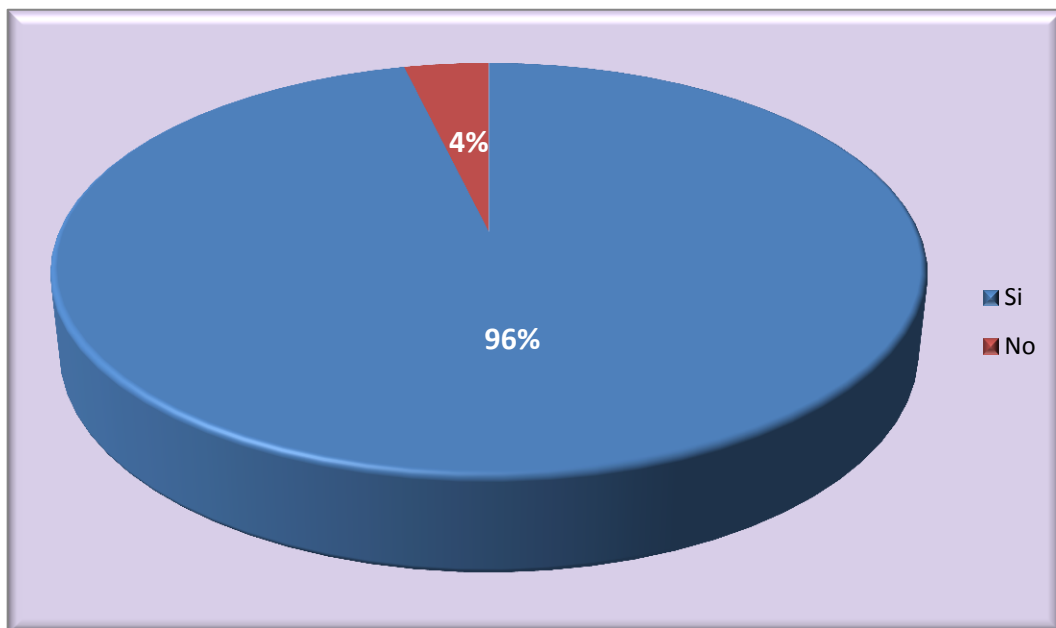
P7. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios.

CUADRO 30. Disposición de ayuda a los usuarios

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
7	Si	129	96%
	No	5	4%
	Total general	134	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 23. Disposición de Ayuda a los usuarios



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Es muy importante tomar en cuenta las opiniones de los usuarios los que dijeron que no siempre están dispuestos a ayudar es porque cuando presentan sus quejas no tienen una respuesta rápida y el servicio de atención al cliente no es ágil, se puede notar que en este punto se tiene que mejorar y obviamente, las quejas puedan disminuir; y con mayor sentido se tiene que capacitar al personal para la atención al cliente para que este se sienta satisfecho con lo que se le está brindando.

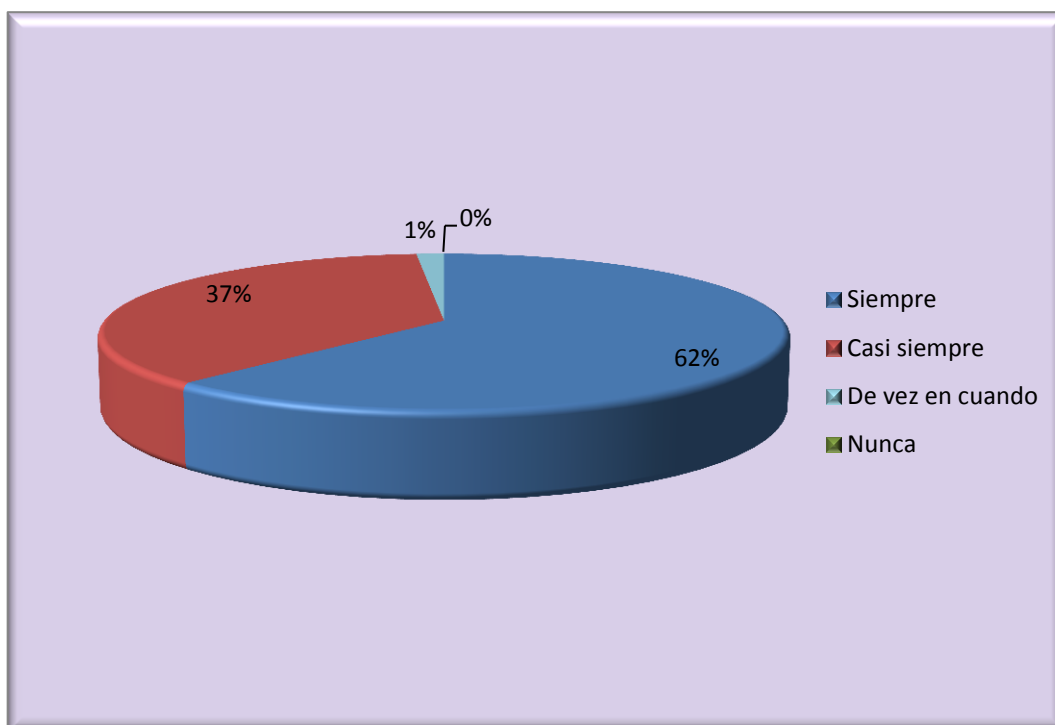
P8. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable.

CUADRO 31. Trato del personal

Ítems	Valoración	Porcentaje	Frecuencia
8	Siempre	62%	83
	Casi siempre	37%	49
	De vez en cuando	1%	2
	Nunca	0%	0
	Total general	100%	134

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 24. Trato del personal



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El trato del personal es bueno pero se necesita mejorar ya sea por capacitaciones u otro tipo que fomenten a un mejor trato. Para cuando el usuario visite la junta, se sienta satisfecho con la atención que recibe.

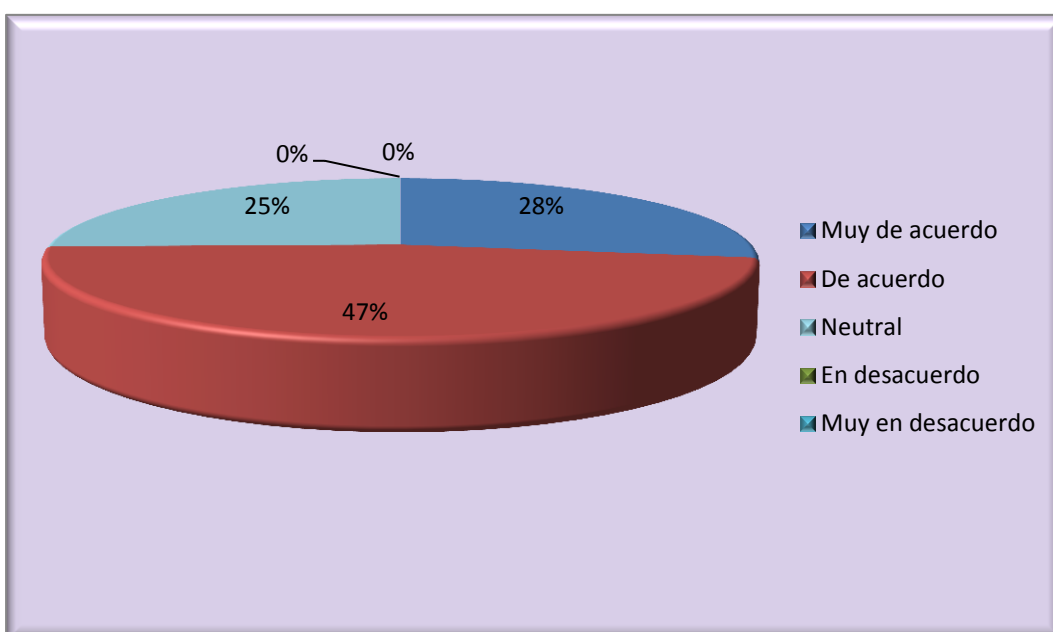
P9. El personal da una imagen de honestidad y confianza

CUADRO 32. Imagen del personal

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	Muy de acuerdo	37	28%
	De acuerdo	63	47%
	Neutral	34	25%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total general	134	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

GRÁFICO 25. Imagen del personal



Fuente: Encuesta dirigida a los usuarios
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Algunos de los usuarios dijeron que preferían no opinar debido a que no desean dar un criterio, cabe recalcar que las personas que están con el área administrativa fueron elegidas por los usuarios y se deben apegar a las reglas que rige la institución.

3.4. CONCLUSIONES.

1. La junta de agua cuenta con una estructura creada de manera empírica; con su situación actual y la inexistencia de un documento donde se detalle la información necesaria en la delimitación de áreas de la junta en general.
2. La carencia de capacitación hace que en ocasiones se brinde un servicio deficiente y la respuesta sea lenta, el desarrollo del personal profesional e institucional se debe a una capacitación continua como motivación y el cual impulsa a la satisfacción de su ambiente interno y externo. La comunicación es aun ineficiente y necesita mejorar.
3. Dentro de la junta se cuenta con una planificación inadecuada; puesto que las actividades se van desarrollando de acuerdo a como se presenten y la inexistencia de algún tipo de documento que pueda servir como formato de control que sea claro y preciso.
4. La junta carece de misión, visión, objetivos establecidos, eso hace que se tenga un camino confuso y sobre todo se desconoce hacia dónde quiere llegar, dificulta sus metas por ende se está trabajando sin sentido por costumbre, todo esto hace que no posean cultura organizacional propia.
5. La ausencia de un orgánico funcional que oriente al personal, hace que en el momento del ingreso del talento humano nuevo sea muy difícil poder orientar mediante una inducción.
6. El personal operativo siempre tiene predisposición para realizar las actividades asignadas, así también ello se encuentran conscientes de que deben mejorar y si existe la implementación de un modelo diseño organizacional para mejorar su desempeño. Pero la mayoría de las veces les toca realizar otras funciones.

3.5. RECOMENDACIONES.

1. Se recomienda la creación de una estructura organizacional que permita mejorar la situación actual; así como la delimitación de áreas para darle forma a la estructura.
2. Diseñar un plan de capacitación para todo el personal de la junta sobre todo en la atención al cliente, el cual garantice un mejor desempeño laboral y un talento humano mejor preparado para el uso correcto de los equipos. Y que este plan de capacitación sirva de motivación. De la misma forma se recomienda mejorar los canales de comunicación.
3. El proceso administrativo se debe mejorar, se debe designar a un equipo de trabajo para que sean los encargados de la planificación de las actividades en la junta puesto que esto es lo esencial que toda organización debe poseer. Así como crear formatos de control de las actividades asignadas a los diferentes grupos.
4. Crear una cultura organizacional en la junta de agua, en la que se detallen los valores instituciones que debe poseer que determinen los comportamiento adecuado dentro de la organización.
5. Diseñar un orgánico funcional en el que se describan las funciones y perfiles de los que conforman las diferentes áreas de la junta, para que al ingreso de un personal nuevo conozca lo que es lo que debe hacer.
6. Se requiere contar con un diseño organizacional, que permita implementar una verdadera comunicación y coordinación de las diferentes actividades de los puestos de trabajo.

CAPÍTULO IV

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO REGIONAL COLONCHE – FEBRES CORDERO, COMUNA BAMBIL DESHECHO, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”.

4.1. PRESENTACIÓN

Una vez concluida la etapa de investigación, en lo que concierne a la identificación del problema, bases teóricas, metodología para el desarrollo de la investigación y las respectivas interpretaciones de la entrevistas a los directivos y las encuestas al cliente interno y externo, se determina la necesidad que existe en la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero de contar con un diseño organizacional acorde a su situación actual que permita la cumplimiento de la actividades de forma ordenada. Como se conoce un diseño organizacional es lo primero que debe poseer una institución este es la base para construir el tipo de organización que queremos dar a conocer al mundo, donde se incluye la misión, visión, objetivos que pretende lograr, así también la forma como se estructura la junta de agua y cada una de los departamentos que la integran. Este diseño se lo realiza con el fin de brindar una herramienta para el control del desempeño laboral de sus colaboradores en cada uno de los puestos, proporcionar un buen ambiente interno. El diseño organizacional propuesto está basado en los modelos de Richard Daft y Ailed Labrada Sosa. Para el diseño organizacional se plantea una estructura simple, formada por pocos jefes, pues la coordinación la realiza el directorio, así como su línea jerárquica que en el organigrama se pueden identificar claramente quien es su jefe inmediato y en la descripción del perfil y las funciones que deben realizar en cada departamento de esta forma se cumplirán mejor los objetivos.

4.2. JUSTIFICACIÓN

El diseño organizacional en toda organización es fundamental e indispensable, de esta forma se podrán designar grupos de trabajo y las tareas que se deberán realizar. El diseño además permite tener un control del desempeño de los colaboradores y un diagnóstico de la organización en general.

Un factor muy importante que incide en el desempeño del talento humano en todas las áreas al interior de una organización, es contar con una buena estructura, de la cual la junta de agua potable carece, por ello es necesaria crearla, con el fin de que los colaboradores conozcan perfectamente cuáles son sus funciones y pueda desempeñarla correctamente.

De cualquier manera se manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la organización se llevan a cabo; puesto muchos de los colaboradores tienen el conocimiento empírico, pero no el conocimiento técnico y administrativo.

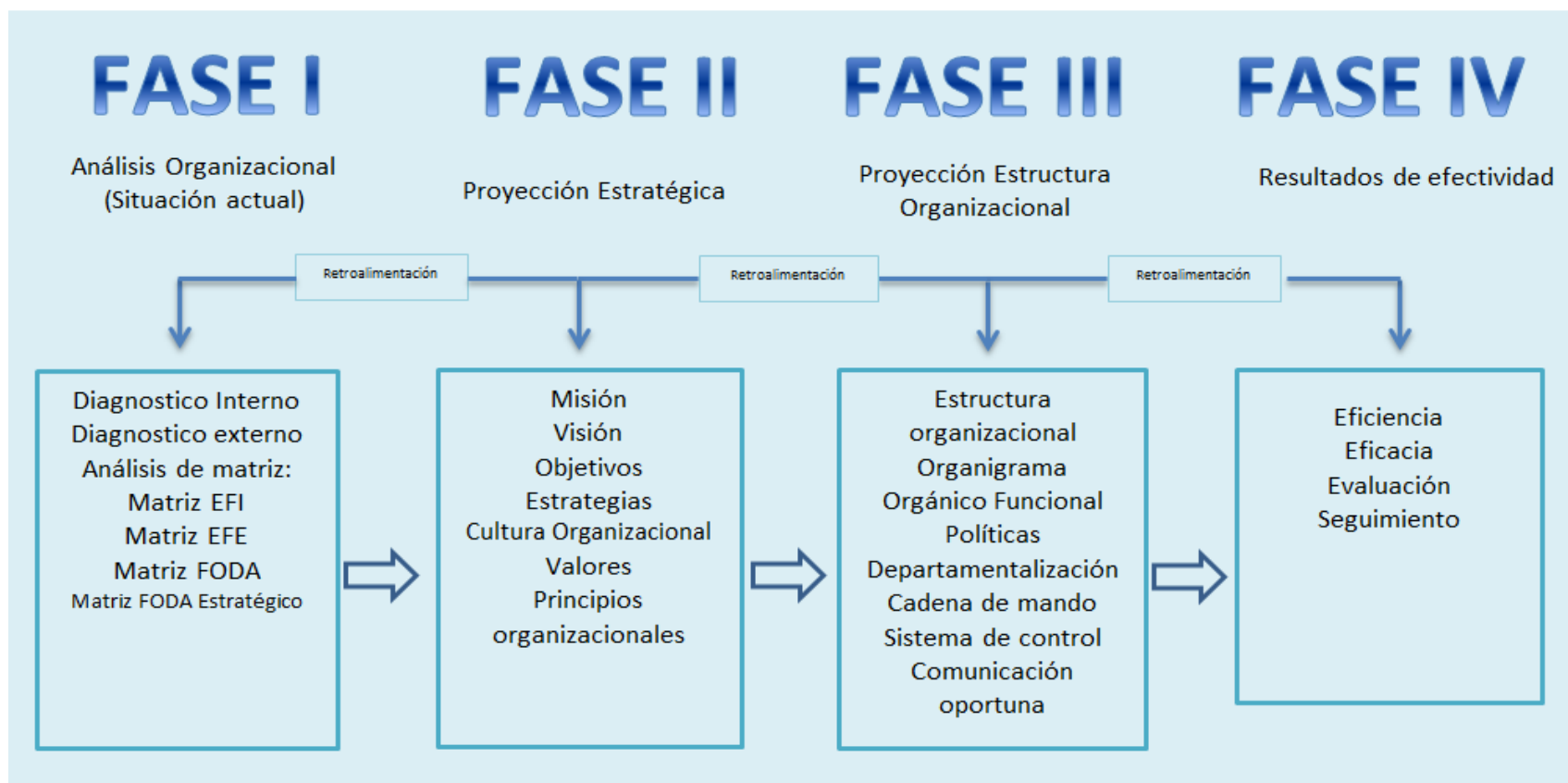
Por esta razón se considera significativa la propuesta de estructura organizacional; para que ayude a superar los problemas a los que se enfrenta continuamente, y los flujos de procedimientos que servirán como guía de consulta de la formación profesional para los miembros de la junta de agua.

Es así como este diseño aporta a un mejor manejo del proceso administrativo y sobre todo de vigilar el cumplimiento de las actividades que asignan a cada departamento, además de que se tiene un mejor control para verificar si se cumplen con los objetivos que se han establecido.

Los miembros de la junta se sentirán motivados al contar con una definición clara de departamentos y las funciones en las que ellas se deberán cumplir lo asignado.

4.3.MODELO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

GRÁFICO 26. Modelo Organizacional Propuesto



Fuente: Junta de Agua potable
Elaborador por: Prudente Tomalá Silvia.

4.4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

4.4.1. Situación Actual

La junta de agua es una organización encargada de proveer el servicio de agua:

- Lo primero que se debe desatacar es la ausencia de un organigrama y por lo tanto no se refleja una estructura organizativa, que se ajuste a la situación actual de la institución.
- No dispone de un orgánico funcional y procedimientos donde se indique de manera ordenada la información sobre la empresa, políticas y procedimientos, además de presentar de manera detallada las funciones de cada área.
- La baja comunicación que existe hace que existan malestares en ocasiones, esto se debe a que no se cumple con el proceso administrativo en su totalidad.
- No se cuenta con un sistema que le permita controlar el desempeño de las actividades que se designan a cada miembro de la junta. Y además no todos los usuarios concientizan sobre el uso del agua, debido a que en ocasiones el servicio no es de calidad y no existe un programa dentro de la junta para que esto no suceda. Los pagos de las planillas de los usuarios no se da en forma puntual.
- Cabe destacar que se debe tomar en cuenta que por parte de los miembros principales de la junta hay un compromiso y disponibilidad para el cumplimiento de objetivos y metas que se planteen así como el de las actividades, también se evidencia el apoyo de parte de todos los colaboradores.

4.4.2. FODA de la junta de agua potable.

CUADRO 33. Análisis FODA de la junta de agua potable.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> a) Institución autónoma b) Personal de confianza y con experiencia c) Están dispuestos a los cambios para mejorar d) Se preocupan por el bienestar de las comunidades e) Disponer de recursos adecuados y necesarios f) Disponer de un equipo de mantenimiento g) Control adecuado del consumo de agua a un precio único h) Campañas de cuidado del medio ambiente. i) Equipo de cómputo con software actualizado j) La base de datos que dispone es una herramienta de trabajo k) Están cerca de los usuarios l) Dispone de Vehículos m) Infraestructura propia. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Capacitación de instituciones b) Crecimiento y expansión c) Mejorar la calidad del agua d) La planificación es una oportunidad para lograr un mejor desarrollo sobre todo de la población que vive en una zona rural e) Responder oportunamente a las necesidades de los usuarios f) Lograr la distribución del servicio igual para todos los usuarios g) Controlar las fugas y conexiones clandestinas h) Fortalecer la organización del personal administrativo y operadores i) Intercambio de experiencia para generar conciencia entre la población j) Existencia de un manual que indique sus funciones.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> a) Baja comunicación entre los colaboradores b) Ausencia del proceso administrativo. c) Ausencia de calidad en el servicio. d) Ausencia de concienciación del uso del agua. e) Ausencia de un sistema de control de actividades f) Inexistencia de un manual de funciones. g) Inexistencia de una estructura organizacional para tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Los pagos de planillas no se realizan en el tiempo establecido b) Uso indiscriminado del agua c) Cambio de ruta por parte de las leyes del país.

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

4.4.3. Matriz de los factores internos MEFI

Al realizar una valoración de los factores internos de la junta de agua se puede identificar las mayores fortalezas que esta posee. De esta forma se podrá valorar la situación interna de la junta de agua potable, la misma consta con instalaciones propias y la predisposición de realizar las actividades asignadas puede incidir de manera directa para que las debilidades se conviertan en fortaleza dentro de la organización.

CUADRO 34. Matriz de los factores internos MEFI.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Disponer de recursos adecuados y necesarios	0,25	4	1
Equipo de cómputo con software actualizado	0,15	3	0,45
La base de datos que dispone es una herramienta de trabajo	0,2	4	0,8
Infraestructura propia	0,3	4	1,2
Control adecuado del consumo de agua a un precio único	0,1	3	0,3
TOTAL	1		3,75
DEBILIDADES			
Ausencia del proceso administrativo.	0,2	1	0,2
Ausencia de calidad en el servicio.	0,25	2	0,5
Inexistencia de un manual de funciones.	0,1	1	0,1
Baja comunicación entre los colaboradores	0,15	1	0,15
Inexistencia de una estructura organizacional para tomar decisiones.	0,3	1	0,3
TOTAL	1		1,25

Fuente: Junta de agua

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Como se puede observar la organización está aprovechando sus fortalezas; es decir que las fuerzas internas son favorables con un peso ponderado de 3,75 y está minimizando las debilidades y estas tienen un peso ponderado de 1,25.

4.4.4. Matriz de los factores externos MEFE

A través de del análisis de esta matriz se puede verificar los factores externos a la organización siendo el fortalecimiento de la organización y la capacitación dos de los factores más importantes que debería aprovechar.

CUADRO 35. Matriz de los factores externos MEFE.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento y expansión	0,15	4	0,6
Responder oportunamente a las necesidades de los usuarios	0,15	3	0,45
Fortalecer la organización del personal administrativo y operadores	0,3	4	1,2
Capacitación de instituciones	0,3	4	1,2
Intercambio de experiencia para generar conciencia entre la población	0,1	3	0,3
TOTAL	1		3,75
AMENAZAS			
Los pagos de planillas no se realizan en el tiempo establecido	0,35	1	0,35
Uso indiscriminado del agua	0,3	2	0,6
Cambio de ruta por parte de las leyes del país.	0,2	1	0,2
Desastres Naturales	0,15	2	0,3
TOTAL	1		1,15

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

La organización a nivel externo aprovecha bien sus oportunidades las cuales tienen una ponderación de 3,75 contra una ponderación de amenazas de 1,15; es decir, que la organización como tal externamente tiene un ambiente favorable ya que se están maximizando las oportunidades y minimizando las amenazas.

A través de estas matrices se puede realizar una comparación exacta de la posición en la que se encuentra una organización con respecto a otra.

4.4.5. FODA estratégico

Una vez realizado el diagnóstico interno y externo de la junta de agua se procede a la elaboración de estrategias que permitan potenciar sus fortalezas y minimizar debilidades y de la misma forma que permita aprovechar las oportunidades y eliminar amenazas.

CUADRO 36. FODA Estratégico

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponer de recursos y ambiente adecuado. 2. Equipo de cómputo con software actualizado. 3. La base de datos que dispone es una herramienta de trabajo. 4. Infraestructura propia 5. Control adecuado del consumo de agua y a un precio único 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planificación de las actividades 2. Ausencia de calidad en el servicio. 3. Inexistencia de un manual de funciones. 4. Baja comunicación entre los colaboradores 5. Inexistencia de una estructura organizacional para tomar decisiones.
Externos		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento y expansión 2. Responder oportunamente a las necesidades de los usuarios 3. Fortalecer la organización del personal administrativo y operadores 4. Capacitación de instituciones 5. Intercambio de experiencia para generar conciencia entre la población. 	<p>F1-O3. Implementación una cultura organizacional comprometiendo el apoyo de los miembros de la junta.</p> <p>F3-O2. Incentivos a los usuarios</p> <p>F5-O1. Desarrollo de proyectos para la instalación de medidores en las comunidades existentes</p>	<p>D1-O4. Capacitar al personal en diferentes áreas</p> <p>D4-O5. Comunicación oportuna.</p> <p>D3-O2. Creación de un orgánico funcional para mejorar el desempeño.</p> <p>D5-O3. Estructura organizacional para la junta de agua.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los pagos de planillas no se realizan en el tiempo establecido 2. Uso indiscriminado del agua 3. Cambio de ruta por parte de las leyes del país. 4. Desastres Naturales 	<p>F3-A1. Trabajo en equipo.</p> <p>F5-A2. Colaboración entre los miembros de la junta de agua.</p>	<p>D5-A1. Corte del servicio por no pagar planillas a tiempo.</p> <p>D3-A2. Distribución de trabajo. Dividir las actividades de acuerdo al área.</p>

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

4.5. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

4.5.1. Misión

Brindar un servicio de calidad y eficiencia para el usuario contribuyendo al bienestar, mejoramiento de la calidad de vida y el cuidado del medio ambiente, a través del desarrollo integral del personal.

4.5.2. Visión

Garantizar el suministro de agua potable, satisfaciendo las necesidades de los usuarios, colocando a la organización como un ente impulsador del desarrollo de las comunidades y las capacidades de sus colaboradores.

4.5.3. Objetivos

4.5.3.1. Objetivo General

Definir con claridad las funciones y responsabilidades para el mejoramiento del desempeño laboral del talento humano y la eficiencia del proceso administrativo en la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche-Febres Cordero.

4.5.3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar una estructura de modelo organizacional para desarrollar un desempeño óptimo en la junta de agua potable.
- Brindar un servicio de calidad a los usuarios de la junta de agua
- Alinear el comportamiento de los miembros de la junta hacia los objetivos organizacionales.

- Identificar las capacidades y competencias que requieren los miembros de la institución para describir la operatividad de cada área.
- Fomentar el trabajo en equipo a través de mecanismo de comunicación entre los miembros de la junta de agua
- Adquirir nuevas herramientas que ayuden a mejorar el desempeño de los operadores en cuanto al servicio al cliente.

4.5.4. Estrategias y cursos de acción.

1) Implementación una cultura organizacional comprometiendo el apoyo de los miembros de la junta.

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Valores.
- Principios organizacionales.

2) Incentivos a los usuarios.

- Responsabilidad de los usuarios de pago.
- Puntualidad de los usuarios en el pago.
- Entregado tiquete para sorteo en planilla.
- Premios de descuento.

3) Desarrollo de proyectos para la instalación de medidores en las comunidades existentes.

- Verificar cuales son las comunidades que faltan las instalaciones
- Reunión con los directivos para el desarrollo del proyecto
- Buscar los medios necesarios para comprar los medidores
- Realizar las respectivas instalaciones
- Corroborar el buen funcionamiento de las instalaciones realizadas.

4) Ejecución un plan capacitación orientada a la atención al cliente.

- Preguntar a los colaboradores cuales son los temas de vital importancia para la capacitación.
- Satisfacción al cliente.
- Servicio al cliente.
- Talento humano.
- Comunicar al personal el día que se realizara la capacitación.
- Reunir al personal y realizar trabajos en quipo.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en la institución y en sus actividades diarias.

5) Comunicación oportuna.

- Trabajos en grupos de diferentes departamentos.
- Realizar distribuciones de actividades.
- Generar capacitaciones de comunicación dentro de la organización.
- Realizar integración entre los colaboradores para mejor comunicación.

6) Creación de un orgánico funcional para mejorar el desempeño.

- Descripción de funciones y perfiles del cargo.

7) Estructura organizacional para la junta de agua.

- Organigrama para la junta de agua.
- Descripción de los niveles.
- Departamentalización por funciones.

8) Trabajo en equipo.

- Destinar funciones en equipos.
- Reunir a los equipos para determinar el cumplimiento de los objetivos.
- Incentivos a los equipos.
- Control de las actividades de los equipos.

9) Colaboración entre los miembros de la junta de agua.

- Estimular al compromiso de los valores entre colaboradores.
- Ayuda mutua entre colaboradores en problemas que se susciten.
- Controlar que exista una buena comunicación entre cada miembro.
- Fomentar la confianza y compañerismo.

10) Corte del servicio por no pagar planillas a tiempo.

- Entrega de planilla.
- Primer aviso de cobro.
- Segundo aviso.
- Corte del servicio.
- Pago por reconexión.

11) Distribución de trabajo, dividir las actividades de acuerdo al área.

- Asignar adecuadamente las funciones.
- Impulsar la responsabilidad en sus funciones.
- Realizar distribuciones de trabajo oportunas.
- Llevar un control de las actividades de los colaboradores.

4.5.5. Cultura organizacional

Toda organización necesita poseer una cultura organizacional la cual indique cuales son los valores y principios éticos que debe poseer y conocer cada miembro de la institución. Mediante esta cultura organizacional se identificarán.

4.5.6. Valores.

Responsabilidad: cumplir las actividades asignadas, sobre todo ser ejemplo de llevar a cabo los compromisos adquiridos. La responsabilidad es un valor que debemos tener presente en cada acción que se emprenda.

Honestidad; se debe ser sincero con lo que se hace y dice tanto para los miembros de la junta como para los usuarios, hay que mostrar una imagen de integridad ante el medio que nos rodea.

Respeto; se debe dar en cada uno de los miembros a cada momento de esta forma se logra un ambiente de trabajo adecuado.

Trabajo en equipo; el trabajo en equipo es esencial para que las tareas y objetivos que se plantea la institución se cumplan a cabalidad, un verdadero trabajo en equipo implica interrelacionarse sin que existan inconvenientes.

Puntualidad; se trata de cumplir en el tiempo establecido todo aquello que se designe, tareas, actividades, reuniones, una buena puntualidad habla del respeto quedamos a notar a las demás personas.

Comunicación; en toda organización la comunicación es fundamental puesto que depende de esta si la información fluye de manera correcta y veraz, una buena comunicación implica confianza y honestidad entre los miembros de la junta.

Calidad; a través de esto se pretende que el servicio ofrecido a los usuarios por cualquier miembro de la institución sea de excelencia.

Iniciativa; implica ser parte de esencial en la consecución de nuevas cosas dentro de la institución ya sea material, tecnológico, o intangible.

Pertenencia; formar parte de la institución como si fuera nuestra casa, hacer que los valores políticas, se cumplan en unión y trabajo conjunto de los colaboradores.

Lealtad; fidelidad a la institución y a los integrantes, ser fiel en sus procesos pero sobre todo ser honestos en lo que se lleve a cabo; toda acción que se en beneficio de la institución siempre ser bienvenida.

Solidaridad; cooperación y apoyo entre compañero de labores y sobre todos con los usuarios pues ellos son el motor de la institución.

4.5.7. Principios organizacionales

- División de trabajo correcta.
- División adecuada de las áreas.
- Coordinar y supervisar el trabajo del departamento.
- Establecer un número adecuado en cadena área.
- Autoridad y autonomía.

4.6. PROYECCIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.6.1. Situación propuesta

Por medio del análisis FODA que es una herramienta de vital importancia en un estudio organizacional, permitió darse cuenta de cuáles eran las falencias de la junta de agua. Basado en eso se propone lo siguiente:

4.6.2. Estructura organizacional

Se propone una nueva estructura organizacional, la cual tiene como finalidad fortalecer la junta, para que se ajuste a los puestos de trabajo existente y donde se refleje la verdadera distribución de las áreas y responsables; de esta forma se contribuye a que los miembros de la junta se puedan identificar con ella.

Una nueva estructura organizacional implica además la definición de funciones y perfiles que ayuden a la junta a escoger al personal idóneo al momento de realizar una nueva contratación o en su defecto en el momento en que ingrese una nueva directiva, por esta razón es necesario, que se plantee una estructura formal que ayude a mejorar su proceso productivo.

4.6.3. Organigrama

DIAGRAMA 1. Organigrama junta de agua potable propuesto



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

4.7. ORGÁNICO FUNCIONAL

El diseño de un orgánico funcional tiene como finalidad principal de suministrar una herramienta que le permita tener una referencia o lineamientos para escoger y contratar al personal idóneo, con las competencias deseadas. Además de que contenga información detallada de cómo se lleva a cabo cada una de las actividades.

De esta forma se pretende que los responsables de cada actividad puedan desempeñar de manera eficiente sus labores asignadas, aparte de que haya coordinación y se eviten duplicidad. El directorio está compuesto por el personal administrativo.

4.7.1. Puesto y perfil.

Presidente.

Nombre del Puesto: **Presidencia**

Nivel: **Administrativo**

Jefe (s) Inmediato(s): **Directorio**

Funciones:

- Ejercer la representación legal, jurídica y extrajudicial de la junta de agua potable
- Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio de la Junta;
- Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias;
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio;
- Suscribir convenios, contratos y compromisos necesarios para el buen funcionamiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado;
- Dirigir y controlar la administración gerencial de la junta de agua potable;

- Solicitar asistencia técnica, administrativa, comercial y financiera al MIDUVI para mantener la sostenibilidad y sustentabilidad de la administración gerencial que está en ejecución;
- Firmar con el secretario/a las convocatorias a reuniones del directorio y de las asambleas; asambleas generales
- Legalizar con su firma los documentos oficiales y correspondencia de la junta de agua potable.
- Elaborar y presentar el informe económico semestral y anual del ejercicio de la administración gerencial, en las; enviar una copia certificada a la Dirección Provincial Miduvi respectiva y otra a la Subsecretaria de Agua Potable, Saneamiento y Residuos Sólidos;
- Monitorear y vigilar en forma permanente, el movimiento económico de la junta de agua potable
- Ser corresponsable con el tesorero/a del manejo financiero de la junta de agua potable

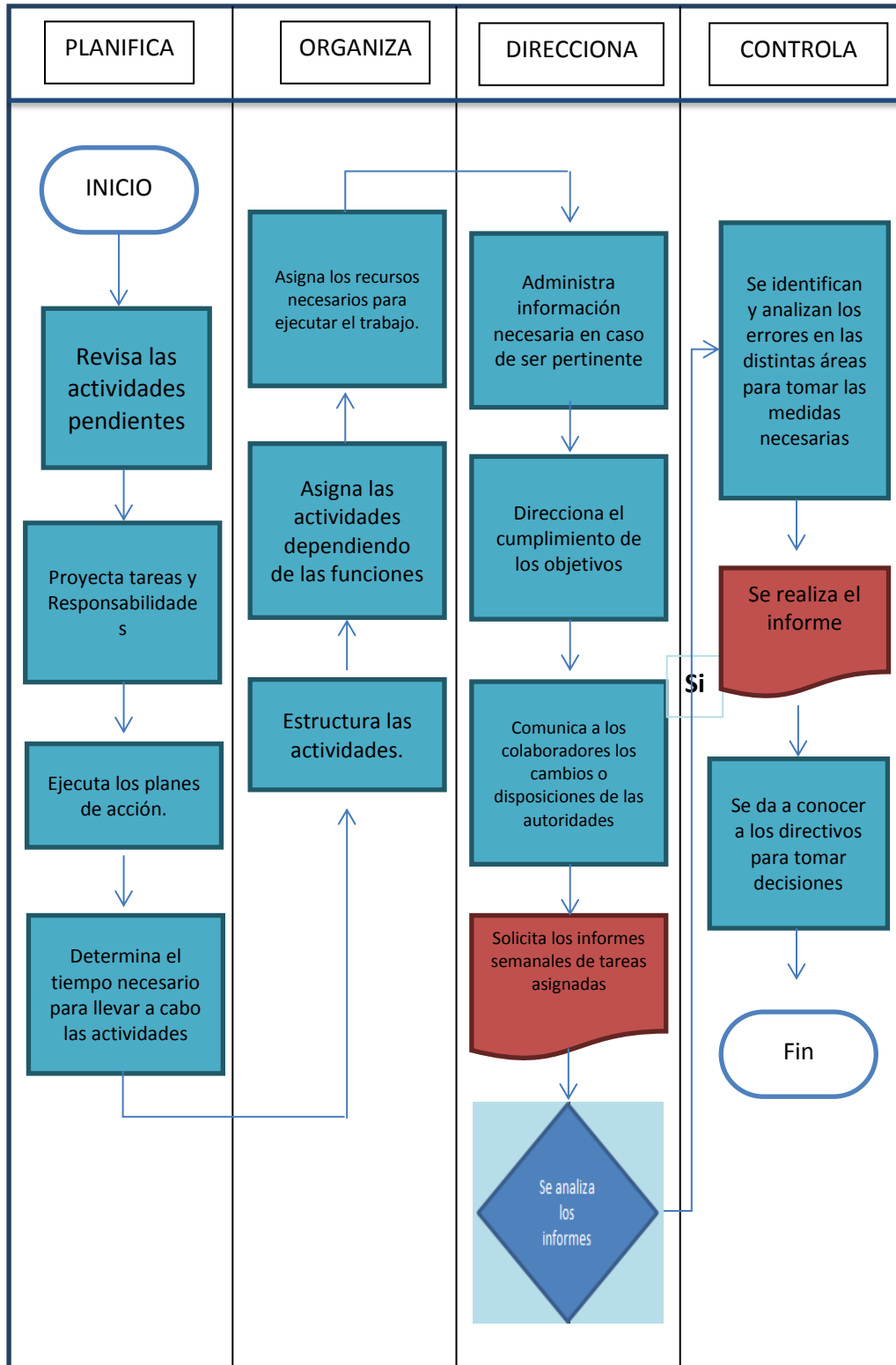
CUADRO 37. Descripción del puesto y perfil

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PERFIL			
Puesto		Presidente	
Área o Departamento		Administrativo	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la institución. • Atender las solicitudes de los departamentos Administrativos y operativos de la Junta. • Realizar evaluaciones periódicas para comprobar el cumplimiento de actividades. • Informar a todos los directivos sobre la marcha de la institución 			
Reporta a:		Directivos	
Supervisa a:		<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Administrativo. • Departamento de mantenimiento y atención al cliente. • Departamento financiero. 	
PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO	CAPACIDADES
Segundo o Tercer Nivel: Carreras Administrativas	2 años	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y reglamentos de agua. • Conocimiento de herramienta Microsoft Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Iniciativa. • Trabajo en equipo. • Orientación a resultados. • Comunicativo
EDAD: 25-45 años	SEXO: Indistinto		Estado Civil: Indistinto

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

DIAGRAMA 2. Proceso del presidente



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Secretario (a)

Nombre del puesto: **Secretario (a)**

Nivel: **Administrativo**

Jefe (s) inmediato(s): **Presidente**

Funciones

- Elaborar las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias del directorio de la junta de agua potable y de la asamblea general;
- Elaborar, implementar y custodiar un libro de registro, en el que constaran las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias de las asambleas y del directorio de la junta de agua potable;
- Crear y mantener actualizado el archivo de documentos y de la correspondencia del directorio de la junta de agua potable.
- Elaborar y firmar con el Presidente, las convocatorias a sesiones del directorio, entregar con cuarenta y ocho horas de antelación (48) a los miembros del mismo; exhibir en lugares más concurridos las convocatorias a las asambleas generales;
- Manejar, registrar y ser el custodio de la correspondencia oficial y los documentos elaborados, recibidos y despachados por el directorio y las asambleas de la junta de agua potable;
- Implementar y mantener actualizado el libro de registro de los socios fundadores y de los usuarios permanentes;
- Informar a los socios y usuarios sobre las disposiciones de la asamblea general, del directorio y de las comisiones
- Comunicar a tesorería del ingreso y salida de los socios y usuarios, así como de multas y sanciones establecidas en asamblea o en directorio.

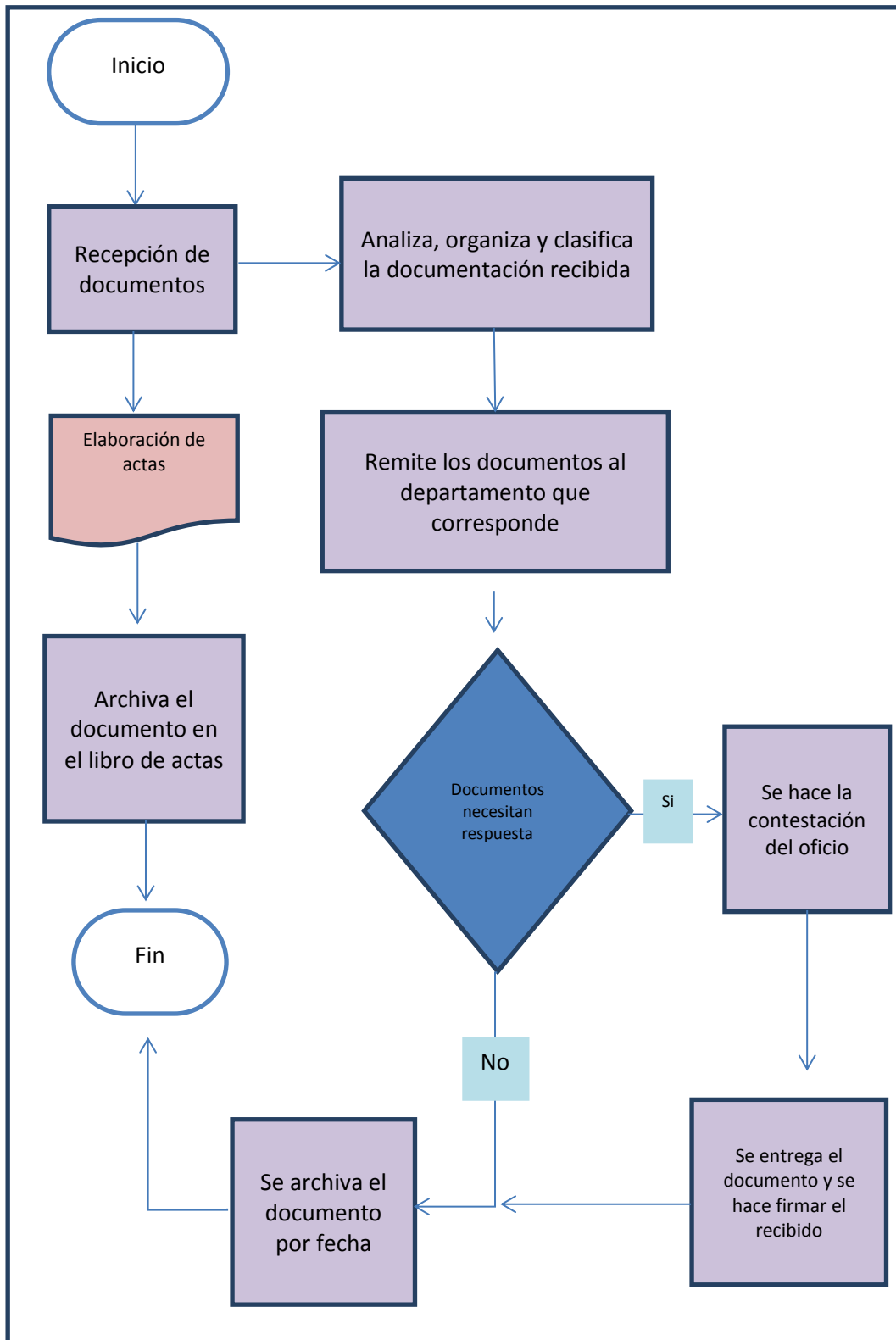
Y todo lo demás establecido en el reglamento interno de la institución, que son considerados para este proceso.

CUADRO 38. Descripción del perfil del secretario.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PERFIL			
Puesto		Secretario (a)	
Área o Departamento		Administrativo	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse del archivo de documentos en la junta. • Tener conocimiento del estado actual del sistema de agua, desde la captación, hasta las conexiones domiciliarias, e informar al presidente en caso de que existan irregularidades en el funcionamiento normal. • Organizar y actualizar la información para que los procesos administrativos sean claros y ágiles. 			
Reporta a:		Presidente	
Supervisa a:		N/N	
PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO	CAPACIDADES
Bachiller en Secretariado Español	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de archivo • Técnicas de oficina • Digitación • Uso correcto del teléfono • Redacción de documentos • Dominio de paquete office 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactiva • Actitud positiva • Observadora • Habilidades comunicativas y escucha activa • Capacidad de adaptación a cambios • Solidaria • Prudente • Espíritu de superación • Flexibilidad
EDAD: 18-45 años	SEXO: Indistinto		Estado Civil: Indistinto

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

DIAGRAMA 3. Proceso del secretario



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Vocales

Nombre del Puesto: **Vocales**

Nivel: **Administrativo**

Jefe (s) Inmediato(s): **Presidente**

Funciones

- Intervenir con derecho a voz y voto en las sesiones ordinarias y extraordinarias del directorio y de las asambleas generales;
- Realizar las funciones y comisiones específicas que les sean asignadas por el presidente del directorio;
- El primer vocal reemplazará al presidente en casos de ausencia temporal y/o definitiva;
- El segundo vocal reemplazará a cualquier otro de los miembros del directorio en ausencia temporal o definitiva de los mismos;
- En caso de que el primer vocal tenga impedimentos de tipo legal, para subrogar al presidente, éste será elegido por el directorio en forma temporal de entre sus miembros hasta convocar a asamblea general.
- Realiza las adquisiciones que requiera la institución tanto de suministros como de materiales.
- Inspección y vigilancia de todos los operarios y personal que trabaja en la institución para que cumplan a cabalidad sus funciones.
- Promover la utilización mancomunada de recursos económicos para la ejecución de iniciativas y proyectos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y fines de la junta administración de agua potable.
- Consolidar una cultura de conservación y aprovechamiento racional de recursos hídricos y ambientales
- Propiciar objetivos que mejoren el desarrollo de los recursos hídricos y ambientales.

- Elaborar el orden del día, cuando no lo hiciera el presidente.
- Dar a conocer los trámites a personas o dependencias que requieran de información, previa utilización del señor ´presidente
- Presenta un informe de labores semanales.
- Control de bodega: ingreso y salida de materiales y suministros
- Supervisar todo tipo de trabajo que considere en beneficio para la institución
- Controlar la ejecución de políticas de gestión de aguas
- Elaborar o revisar anteproyectos de reformas
- Cooperar en las actividades esenciales requeridas por el presidente
- Presenta un informe de labores semanales.

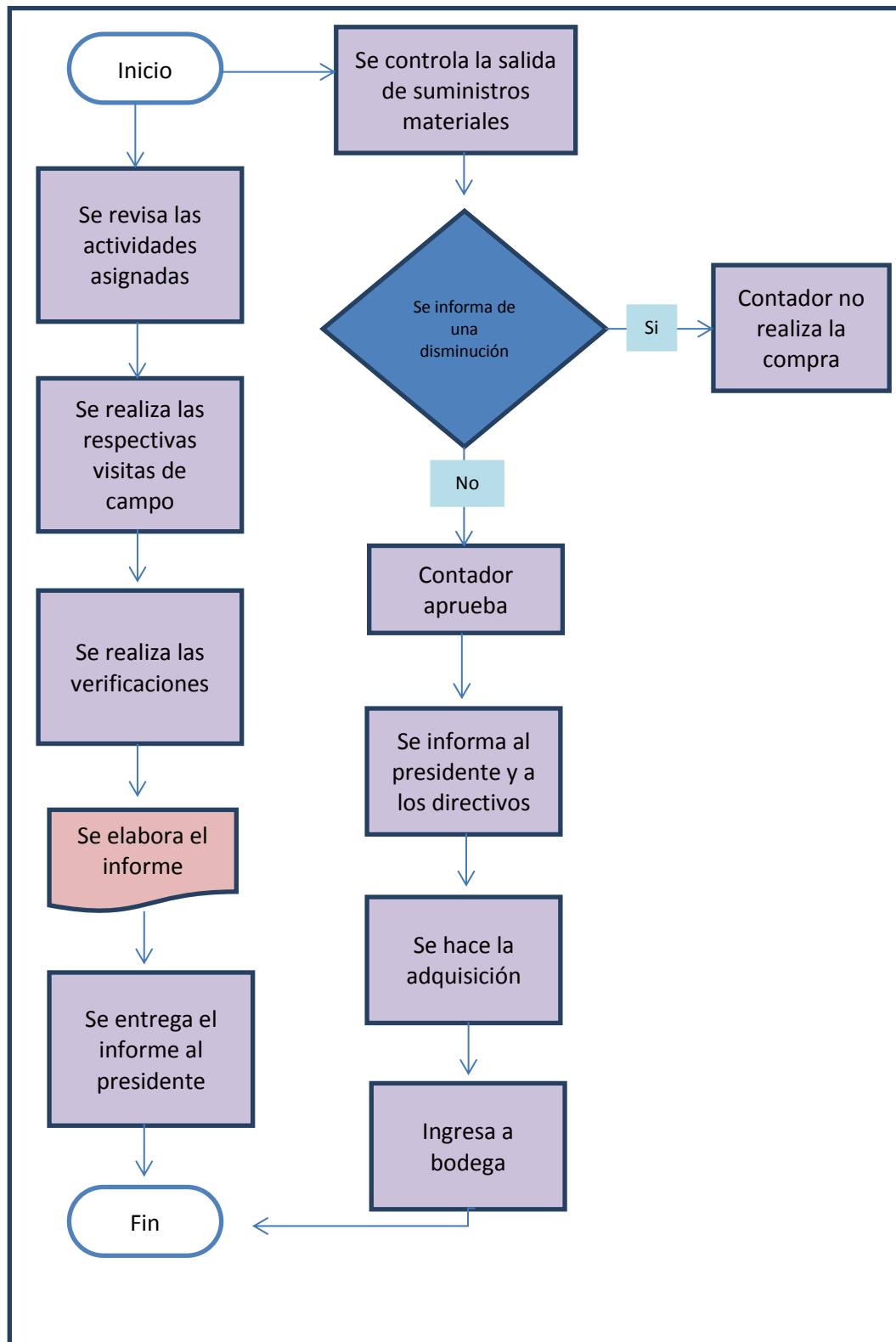
CUADRO 39. Descripción del puesto y perfil de los vocales

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PERFIL			
Puesto:		Vocales	
Área o Departamento:		Administrativo	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Resguardar la realización de las actividades. • Promover una cultura ambientalista • Custodiar que el ambiente laboral sea favorable en la institución. 			
Reporta a:		Presidente	
Supervisa a:		<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Administrativo. • Departamento de mantenimiento y atención al cliente. • Departamento financiero. 	
PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO	CAPACIDADES
Segundo o Tercer Nivel: Carreras Administrativas	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de herramienta Word, Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Iniciativa. • Trabajo en equipo. • Responsable.
EDAD: 25-45 años	SEXO: Indistinto		Estado Civil: Indistinto

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

DIAGRAMA 4. Proceso de los vocales



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Operadores

Nombre del Puesto: **Operadores**

Nivel: **Mantenimiento y atención al cliente**

Jefe (s) Inmediato(s): **Presidente - Vocales**

Funciones

- Es el responsable de la operación y mantenimiento del sistema de agua potable y alcantarillado, así como de las herramientas y de los equipos instalados;
- Aplicar todos los procedimientos de operación y mantenimiento de los sistemas que constan en el manual de operación y mantenimiento para sistemas de agua potable y alcantarillado;
- Mantener los equipos, instalaciones, estructura y los sistemas en perfecto estado de limpieza y funcionamiento, recabando y utilizando los materiales proporcionados por el directorio de la Junta para efectuar los tratamientos respectivos.
- Realizará la instalación de medidores nuevos en las casas de los usuarios que consten en el orden de trabajo;
- Controlará e informará del mal funcionamiento en los medidores de quienes estén en la lista de órdenes de trabajo para enviarlos a la reparación especializada;
- Elaborará un informe mensual de la cloración, lectura de medidores, aforos de caudales, controles de operación y mantenimiento, novedades y contratiempos;
- Cumplir con las disposiciones que el directorio de la Junta le soliciten en relación con las necesidades de los usuarios del sistema.
- Presenta informes semanales.
- Ser puntual.
- Cumplir a cabalidad lo establecido en el reglamento.

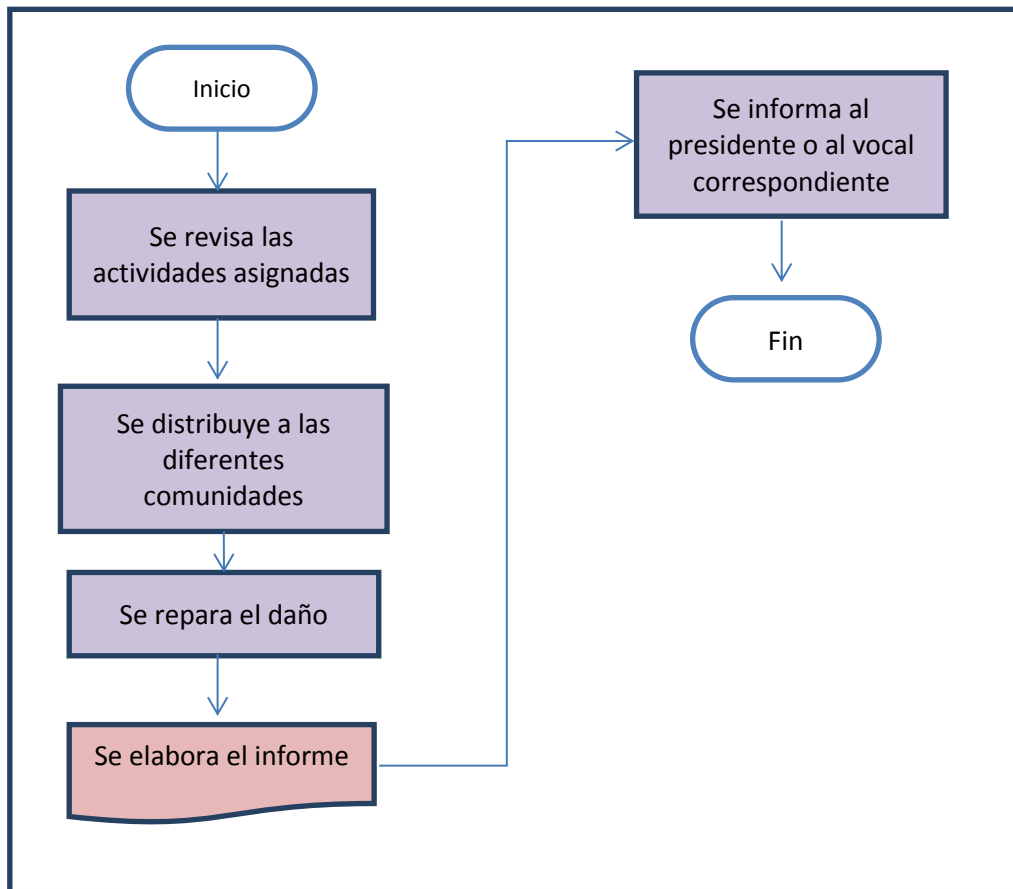
CUADRO 40. Descripción del puesto y perfil del operador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PERFIL			
Puesto:		Operador	
Área o Departamento:		Mantenimiento y atención al cliente	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición de ayudar a los usuarios. • Responsable del mantenimiento total de las herramientas, medidores y tuberías. • Brindar una excelente atención al cliente. 			
Reporta a:		Presidente o vocales	
Supervisa a:		N/N	
PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO	CAPACIDADES
Operación y mantenimiento del sistema de agua potable.	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en mantenimiento de tuberías, medidores. • Instalación de guías. • Toma de lecturas. • Reparación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa. • Trabajo en equipo. • Comunicativo. • Amable.
EDAD: 25-45 años	SEXO: Masculino		Estado Civil: Indistinto

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

DIAGRAMA 5. Proceso del operador



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Contador

Nombre del Puesto: **Contador**

Nivel: **Administrativo.**

Departamento: **Financiero**

Jefe (s) Inmediato(s): **Presidente**

Funciones:

- Dominar un sistema contable
- Es el responsable de manejar el sistema de tributación
- Controlar los desembolsos e ingresos que existen en la junta.
- Controlar la cartera de clientes vencidos y al día.

- Presentar un informe de labores mensuales
- Análisis de proyectos de inversión que beneficien el funcionamiento de la junta de agua potable.
- Debe reportar sus actividades al Presidente o en su caso a los vocales principales.
- Realizar un informe anual de objetivos alcanzados y no logrados.
- Cumplir con las políticas de la junta y ayudar a la consecución de objetivos, misión y visión.

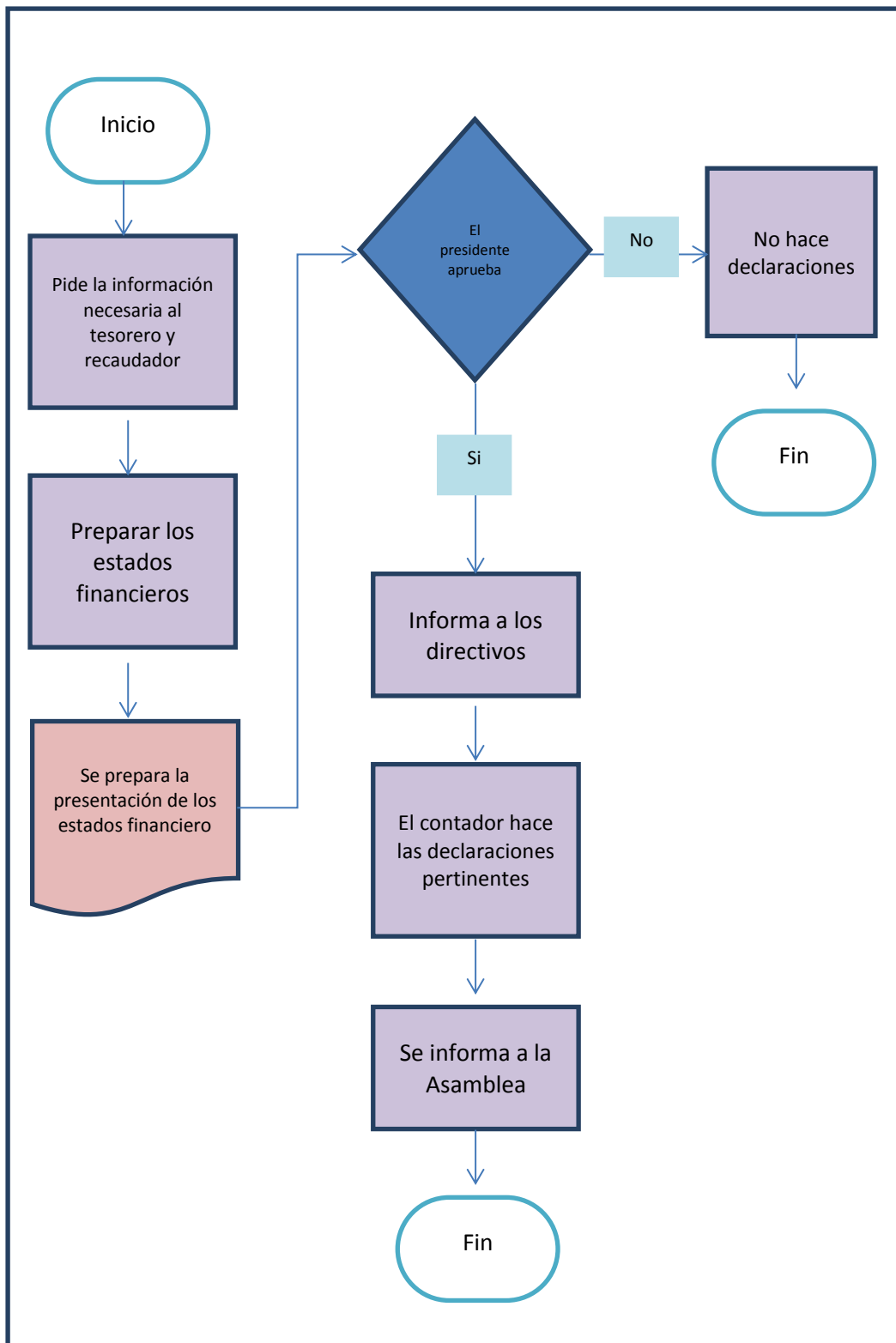
CUADRO 41. Descripción del puesto y perfil del contador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PERFIL			
Puesto:		Contador	
Área o Departamento:		Financiero	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los estados financieros de la junta de agua • Preparar y supervisar el cierre financiero. • Administración de documentación de crédito. • Elaboración de formularios SRI. • Declaración de impuestos. 			
Reporta a:		Presidente.	
Supervisa a:		Tesorero	
PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO	CAPACIDADES
CPA o Ingeniería Comercial.	2 año	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de ley de compañías. • Ley de Régimen Tributario Interno • Conocimiento de Excel. • Principalmente debe tener el carnet para Firmar declaraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Comunicativo. • Integridad. • Compromiso. • Orientación de servicio.
EDAD: 20-45 años	SEXO: Indistinto		Estado Civil: Indistinto

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

DIAGRAMA 6. Proceso del contador



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Tesorero

Nombre del Puesto: **Tesorería.**

Nivel: **Administrativo.**

Departamento: **Financiero.**

Jefe (s) Inmediato(s): **Contador.**

Funciones

- Velar por la oportuna recaudación de los servicios prestados a los usuarios en agua potable, saneamiento y residuos sólidos.
- Custodiar y Administrar los fondos provenientes de las recaudaciones, contribuciones y otros ingresos destinados para el abastecimiento de los servicios.
- Firmar conjuntamente con el presidente los respectivos documentos contables de ingresos y egresos.
- Elaborar y presentar al Directorio y Asamblea el estado de cuenta y balance económico de los ingresos y egresos manejados por tesorería; hacer los balances semestrales y anuales, para que el presidente presente en las asambleas generales y en el directorio los informes financieros y administrativos con el fin de demostrar transparencia económica y financiera permanentes; (contemplar costo del recaudador y/o contador).
- Responder solidariamente con el presidente, por el manejo y custodia de los fondos; por lo que deberá rendir caución por el monto que determine la Asamblea General.
- Cumplir con lo establecido en el reglamento interno.

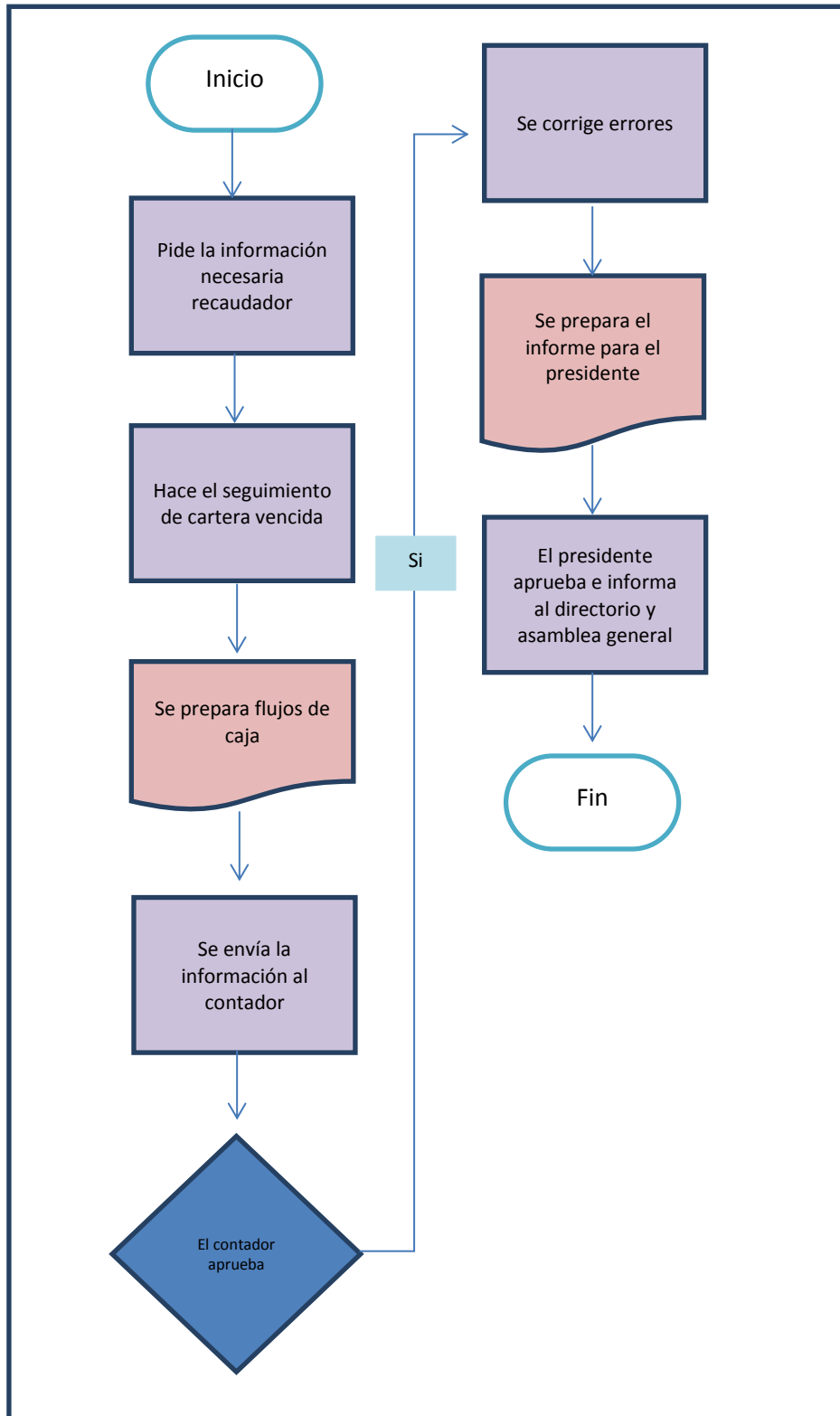
CUADRO 42. Descripción del puesto y perfil del tesorero

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PERFIL			
Puesto:		Tesorero	
Área o Departamento:		Financiero	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa si los clientes cumplieron con efectuar los depósitos ofrecidos por el pago de sus deudas • Autorización de giro de cheques en base a los saldos disponibles • Presenta un informe de labores semanales. • Receptar, distribuir y despachar oportunamente los documentos internos y externos • Presentar informes de su trabajo al contador • Control y seguimiento de los cargos y abonos no identificados, registrados en la cuenta de la institución. • Emisión de flujos de caja diarios, semanales, mensuales y anuales para evitar tener inconvenientes • Coordinar con el recaudador y el contador 			
Reporta a:		Presidente.	
Supervisa a:		Recaudador.	
PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO	CAPACIDADES
Bachiller en CPA o Ingeniería Comercial.	2 años	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de ley de compañías. • Ley de Régimen Tributario Interno • Conocimiento de Excel. • Conocimiento de estados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Comunicativo. • Integridad. • Compromiso. • Orientación de servicio.
EDAD: 20-45 años	SEXO: Indistinto		Estado Civil: Indistinto

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

DIAGRAMA 7. Proceso del tesorero



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Recaudador

Nombre del Puesto: **Recaudación.**

Nivel: **Administrativo.**

Departamento: **Financiero.**

Jefe (s) Inmediato(s): **Tesorero.**

Funciones

- Emitir facturas de cobro a usuarios
- Realizar arqueo de caja
- Realizarlos respectivos cobro de planillas
- Presentar informe al contador
- Colaborar en la tramitación de documentación interna y externa
- Recopila las denuncias diarias de los usuarios y contacta a la persona para que brinde la solución adecuada
- Presenta un informe de labores semanales.

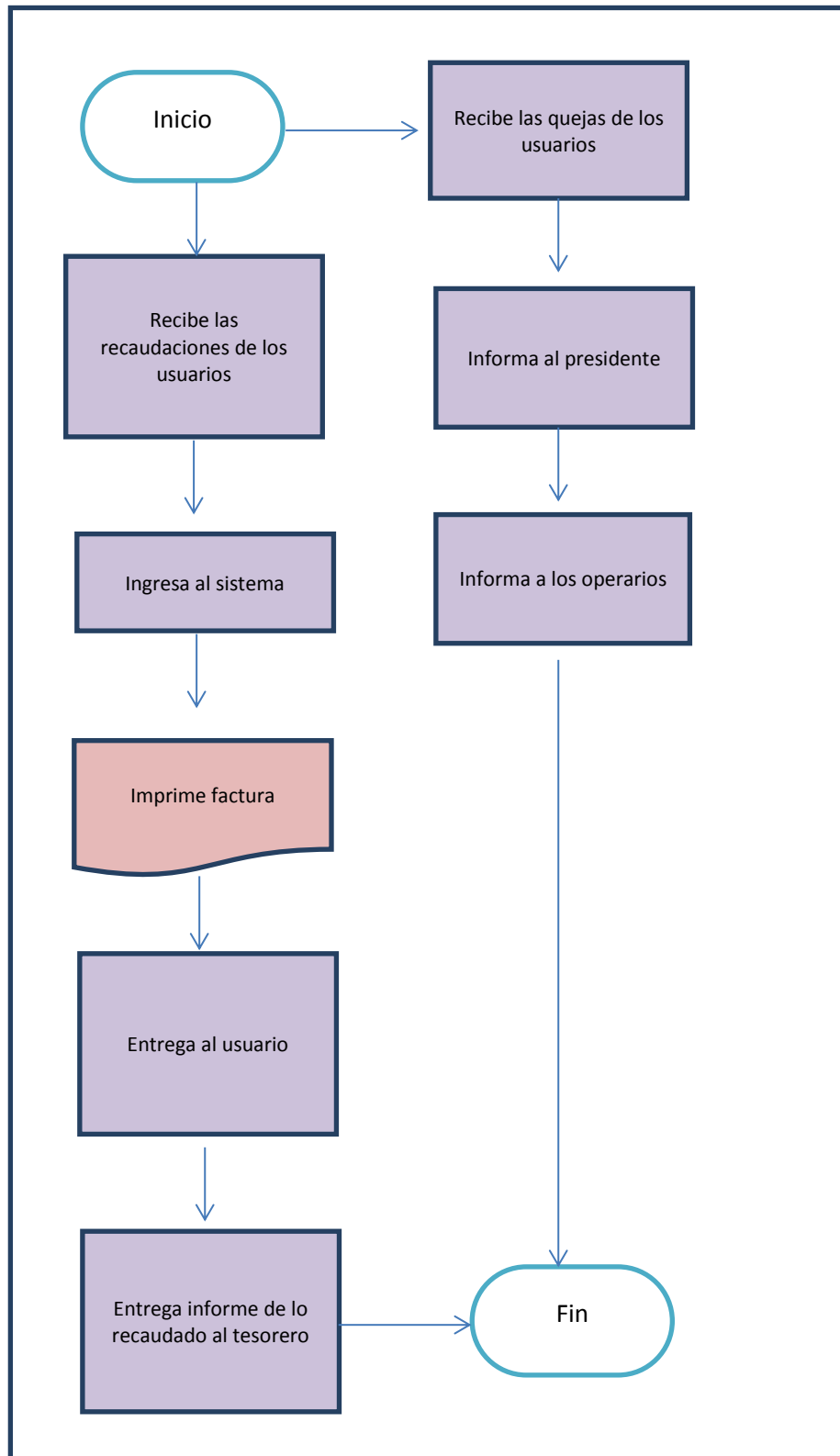
CUADRO 43. Descripción del puesto y perfil del recaudador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PERFIL			
Puesto:		Recaudador	
Área o Departamento:		Financiero	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none">• Atender con amabilidad a los usuarios.• Realizar el cobro a los usuarios.• Reportar al presidente y tesorero la cartera de clientes vencidos.			
Reporta a:		Tesorero.	
PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO	CAPACIDADES
Bachiller en CPA o Ingeniería Comercial.	2 años	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del software.• Conocimiento de Excel.• Conocimiento de estados financieros.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo.• Comunicativo.• Integridad.• Compromiso.• Orientación de servicio.• responsable
EDAD: 20-45 años	SEXO: Indistinto		Estado Civil: Indistinto

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

DIAGRAMA 8. Proceso del recaudador



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

4.7.2. Políticas

- Se realizarán reuniones ordinarias de Directorio Mensualmente.
- Se realizarán reuniones con colaboradores para detectar falencias y necesidades.
- Los miembros de la junta siempre deben mantener un comportamiento ético.
- Contar con personal administrativo y operativo competente y actitud responsable.
- Las comunicaciones se las realizará de manera escrita, los memorándum son la forma más útil de transmitir de manera formal los cambios e imprevistos que pudiesen suceder.
- Los miembros de la junta deben ser responsables en el desempeño de las actividades.
- Se asignará a cada colaborador actividades que deberá realizar en el tiempo establecido, de esta forma se pueden cumplir los objetivos y solucionar de forma rápida los problemas existentes.
- Debe existir una persona encargada de dirigir las acciones de cada área, así como su debido control para que las actividades se hagan de manera eficaz y eficiente.
- Toda inasistencia al trabajo debe ser justificada de manera escrita.
- Debe existir un bien ambiente laboral dentro de la organización.
- Predisposición para trabajar en equipo.
- Puntualidad.

4.8. DEPARTAMENTALIZACIÓN

Cada departamento tiene una persona encargada o responsable para proteger el desempeño de las actividades que a su cargo estuvieren, de esta forma se puede notar la línea de autoridad, respetando las funciones que deben realizar.

El jefe del departamento es el encargado de establecer las líneas de comunicación e interrelación interna, de esta forma se puede poseer dentro de la organización una comunicación oportuna donde los canales sean los más adecuados. La departamentalización será eficiente si los colaboradores de cada área cumplen con las funciones asignadas y con las actividades que les corresponde.

La organización estará distribuida de la siguiente manera:

DIAGRAMA 9. Área administrativa.



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El principal será el presidente quien es el encargado de velar por el cumplimiento de las actividades asignadas a los departamentos: Administrativos, Mantenimiento y Atención al cliente y el Financiero.

De la misma forma en el área administrativa se encuentran los auxiliares los cuales son los vocales que también son los encargados de velar por el cumplimiento de las actividades de la junta y de esta forma se ayuda al presidente para que pueda tener un mejor control de sus subordinados. Y del logro de los objetivos planteados.

4.8.1. Departamento Administrativo

DIAGRAMA 10. Departamento Administrativo



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Es este departamento está incluido el secretario (a).

Será la ayuda esencial para el presidente pues él es el encargado de tener los documentos en orden tanto los documentos que ingresan como los que salen para contar con un registro.

4.8.2. Departamento de Mantenimiento y Atención al Cliente.

DIAGRAMA 11. Departamento de Mantenimiento y Atención al Cliente.



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Este departamento es el que tiene a su cargo a los operadores quienes serán los encargados de la reparación en caso de que exista algún desperfecto y acudan al llamado de los usuarios cuando se estime conveniente.

4.8.3. Departamento Financiero

DIAGRAMA 12. Departamento Financiero



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado
Regional Colónche – Febres Cordero.
Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

En este departamento estarán el contador, el tesorero y el recaudador, ellos se encargaran de llevar todo lo que se contable en la junta de agua, tener al día el pago de impuestos y tasas que se cobran legalmente, así como también salvaguardar que el pago de los usuarios sea puntual. Las funciones de los diferentes departamentos y jefes de explicaran en el orgánico funcional que se detalló en la sección anterior.

4.9. CADENA DE MANDO

En la estructura se muestra claramente como está definida la cadena de mando integral los colaboradores que conforman cada uno de los departamentos sabrán a quien dirigirse. El Directorio es la cabeza principal o el rector de toda la institución; por lo tanto es el que está en primer lugar de la cadena de mando, está regido por un presidente y todos los departamento tendrán que dar sus reportes a este, de la misma forma los encargados de cada departamento son los responsables de que los subordinados cumplan con lo que se asigna. De esta forma se organiza la institución dando a notar las líneas de autoridad, responsabilidad desde los niveles más altos hasta los más bajos. Así también se podrá llevar un mejor control y cumplimiento de las actividades.

4.9.1. Cuadro de Mando Integral.

CUADRO 44. Cuadro de Mando Integral.

Perspectivas	Mapa estratégico	Objetivos estratégico	Indicadores	Metas	Acciones
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Renovar herramientas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la rentabilidad. • Adquirir nuevas herramientas que ayuden a mejorar el desempeño de los operadores en cuanto al servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes mensuales de pago puntual de los usuarios. • El desempeño mejora para el desarrollo de la organización. • Acceso externo, nuevas tecnologías y comunicación oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un control adecuado de un 95% de pago de planillas puntuales. • Se mejora el proceso administrativo de la junta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar incentivos a los usuarios por sus pagos a tiempo. • Distribuir las tareas de acuerdo al perfil y departamento.
Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Calidad del servicio. • Cuidar el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una buena atención al cliente. • Lograr que los usuarios paguen a tiempo sus planillas. • Agilidad en atender a sus reclamos. • Cooperación entre colaboradores para un mejor control del uso de agua en las poblaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios satisfechos. • Instalaciones en buen estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar los servicios básicos de agua en un 95% con la participación de la comunidad e instituciones para garantizar el bien común. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los operarios en atención al cliente. • Actualizar sus conocimientos mantenimiento del sistema de agua potable y alcantarillado. • Cooperación entre colaboradores para un mejor control del uso de agua en las poblaciones.
Clientes internos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el ambiente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar una cultura organizacional comprometiendo el apoyo de los miembros de la junta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores están motivados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración eficiente. • Comunicación oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional para la junta.
Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones. • Instrumentos que guíen sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en servicio al cliente. • Mayor motivación a los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal preparado para enfrentar dificultades 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar su clima laboral. Cuenta con herramientas adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del entrenamiento. • Brindar un manual de funciones. • Trabajo en equipo.

Fuente: Junta de Agua Potable.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

4.10. SISTEMAS DE CONTROL

Los sistemas de control permiten en toda organización estar en contacto y saber lo que sucede. Estos son muy necesarios debido a que la mayoría de las empresas manejan cantidades de datos que deben ser analizados, puesto que se debe contar con información importante para la toma de decisiones. La junta de agua cuenta con:

- a) **Base de datos:** para su sistema de control la junta de agua posee una base de datos donde se encuentra información detallada del usuario; su dirección domiciliaria, datos personales, comunidad en la que se encuentra así se puede ubicar de manera correcta a cada uno en caso de que se le tenga que informar de alguna acción o por notificación de no pago. Existe además una base de datos de todos los colaboradores (personal administrativo y operarios), donde constan sus datos desde los personales hasta el perfil académico que poseen. La base de datos dentro de la junta se encuentra en una carpeta del escritorio, en Microsoft Word ordenada por comunidades y apellidos, y dentro del software con datos pertinentes y actualizados.

- b) **Software:** la junta de agua posee un software el cual le permite tener un control adecuado del pago de planillas, mediante este sistema se puede obtener una información real de los ingresos por cobro de los usuarios que le hace dar una mejor atención al cliente para que estos puedan tener constancia de las mismas.

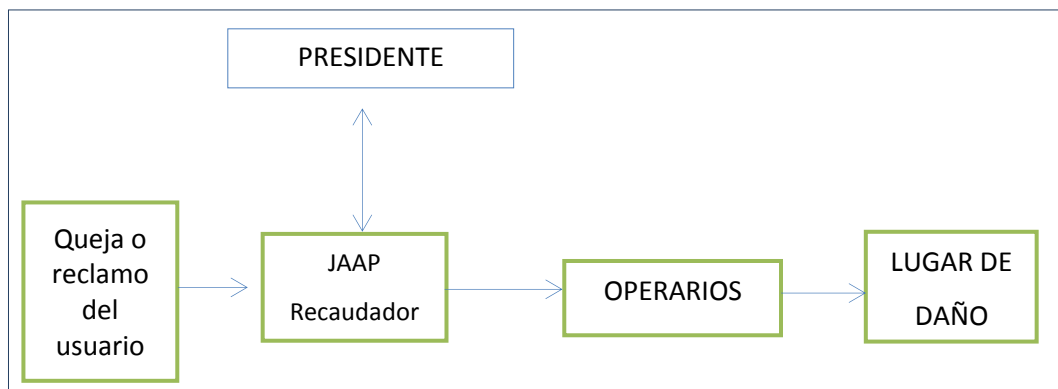
4.10.1. Comunicación oportuna

La comunicación oportuna se dará en la institución de manera interna y externa, pues para tener una comunicación óptima se tiene que estar en contacto con todos y saber lo que sucede.

Por esta razón se plantea que para que la junta de agua tenga una mejor comunicación y pueda trabajar en conjunto para el desarrollo y beneficio de las comunidades se aplica un sistema de comunicación que permite a los directivos y a los colaboradores en general intercambiar información de forma continua de cada problema o inconveniente que se presente, de las oportunidades o decisiones que se tomen y de las actividades en general.

Para mantener una comunicación oportuna es necesario que la junta e agua, cuente con radio transmisores o celulares para que se puedan contactar y ubicarlos durante la jornada de trabajo, de la misma forma es necesario que cuando se den a conocer las notificaciones se lo realice de manera formal (mediante memorándum), para que exista un comprobante de que se entrega un comunicado. En el siguiente diagrama se describe como fluye la información cuando se recibe una queja o reclamo de los usuarios.

DIAGRAMA 13. Proceso de comunicación en la junta



Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Primero ingresa la queja, el reclamo, sugerencia del usuario o si se presenta algún daño de tubería, esta es receptada por el recaudador; el recaudador tiene una que informar al presidente lo que está sucediendo, este a su vez asigna al mismo para que les comunique a las personas encargadas (operarios) y al usuario que será atendida su petición, los operarios se dirigen al lugar del daño y es inmediatamente hecha la reparación.

4.11. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

4.11.1. Eficiencia

Para un buen desempeño en el lugar o área que se encuentre todo colaborador se debe sentir a gusto, para crear un buen ambiente laboral, es necesario hacerlos sentir bien, que son parte importante dentro de la institución, motivarlos, incentivarlos lograr que se esfuercen en la consecución de los objetivos. Así también la eficiencia se mide en cada una de las habilidades y destrezas que cada miembro de la junta que posee, de esta manera se logra de las funciones asignadas sean realizadas efectivamente, con única finalidad de ofrecer un servicio de calidad, ágil y a tiempo.

4.11.2. Eficacia.

El desempeño de cada colaborador de la junta será eficaz, debido a que así se determina el cumplimiento de los objetivos en cada una de las actividades asignadas de acuerdo a la estructura organizacional. Si dentro de una institución se quiere lograr un buen desempeño es necesario que se incluyan capacitaciones lo cual permita a los colaboradores especializarse en su área de trabajo y superarse personalmente de esta forma se los vuelve competitivos.

4.11.2.1. Capacitación propuesta

Brindar al personal capacitación constante es indispensable tanto para su desarrollo personal como para su desarrollo profesional, una buena preparación influye en contar con un talento humano más especializado de acuerdo al área y perfil que se requiere y con las capacitaciones constante se lo podrá lograr. Es fundamental además capacitar a las personas que se encuentran en el área de atención al cliente pues son ellos los encargados de dar a conocer a la junta y sobre todo otorgar una buena imagen de lo que son.

Se planteas temas como:

CUADRO 45. Capacitaciones propuestas

TEMA	OBJETIVO	DIRIGIDO A	DURACION
Desarrollo personal	La comprensión clara de los participantes	Todo el personal	4 horas
Clima organizacional	Detectar las condiciones que lo afectan	Todo el personal	4 horas
Trabajo en equipo	Integrar a todo el personal para maximizar logros	Todo el personal	4 horas
Liderazgo	Descubrir actitudes en un verdadero líder	Nivel Directivo	4 horas
Servicio al cliente	Lograr una mayor importancia del valor agregado	Nivel Operativo	4 horas
Motivación y autoestima	Lograr un alto grado de motivación y desarrollo del talento humano	Todo el personal	4 horas
Toma de decisiones	Facilitar el empowerment	Todo el personal	6 horas
TOTAL			30 horas

Fuente: Capacitación de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

4.11.3. Evaluación

La evaluación del desempeño laboral permitirá medir el potencial, mediante la evaluación se puede comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus funciones, detectar errores y corregirlos mediante plan de mejoras para lograr el desarrollo de la junta de agua potable desde el área administrativa hasta el área operativa. El presidente puede realizar evaluaciones periódicas mediante el análisis de las actividades y el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la organización. Se deben realizar estas evaluaciones en toda la institución de es así como se puede comprobar si las actividades se están llevando de forma eficaz y eficiente.

4.11.3.1. Seguimiento.

El seguimiento dentro de la junta de lo debe hacer a través de monitoreo en área de trabajo o visitas de inspecciones; en los cuales se pueda comprobar la realización de actividades asignadas y el cumplimiento de objetivos. En la organización se deben realizar seguimientos o mediciones del desempeño a través de los informes semanales y verificar el desempeño de las funciones que se describen en el orgánico funcional, mediante estos informes se puede medir el nivel de desempeño tanto del personal administrativo como del operativo y el de la institución en general.

Se presentan modelos de informes que deben llenar los operarios para tener un excelente control de actividades y cumplimiento de objetivos. (Ver Anexo 7). Estos informes son analizados por el directorio, si se cumple con lo establecido y se está llevando un buen seguimiento, y sobre todo el personal está poniendo de su parte desarrollando con lo que se le asigna.

Así también se recomienda aplicar fichas de evaluación con diferentes indicadores como: orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo, organización. (Ver Anexo 8).

El seguimiento además se debe realizar a todos los miembros de la organización, puesto que dentro del reglamento interno se establece que todos deben presentar informe semanal; mediante este se facilitará al presidente la realización de informes al directorio y asamblea general.

Si no se lleva el seguimiento adecuado dentro de la organización no se tendrá una buena retroalimentación; es decir, todo aquello que ha mejorado no servirá de nada, puesto que la información no es precisa justamente por no realizar un buen seguimiento. Esto dificulta el desarrollo de los departamentos y de la organización en general.

4.11.4. Propuesta financiera

4.11.4.1. Presupuesto de Capacitación propuesta

CUADRO 46. Presupuesto de Capacitaciones propuestas

TEMA	OBJETIVO	DIRIGIDO A	DURACION	COSTO POR HORA US\$	COSTO TOTAL US\$
Desarrollo personal	La comprensión clara de los participantes	Todo El Personal	4	30	120
Clima organizacional	Detectar las condiciones que lo afectan	Todo El Personal	4	30	120
Trabajo en equipo	integrar a todo el personal para maximizar logros	Todo El Personal	4	30	120
Liderazgo	Descubrir actitudes en un verdadero líder	Nivel Directivo	4	30	120
Servicio al cliente	Lograr una mayor importancia del valor agregado	Nivel Operativo	4	30	120
Motivación y autoestima	lograr un alto grado de motivación y desarrollo del talento humano	Todo El Personal	4	30	120
Toma de decisiones	Facilitar el empowerment	Todo El Personal	6	30	180
TOTAL			30	30	900

Fuente: Capacitación de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

El presupuesto se realizó en base al diseño organizacional propuesto para la junta de agua, están expresados en dólares americanos. Cada departamento propuesto tiene sus gastos, se plantea una inversión que hay que realizar de US\$ 10.965,26 en el primer año distribuido de la siguiente forma:

CUADRO 47. Inversión total

INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS	
EQUIPOS DE OFICINA	1.160,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.449,86
MUEBLES DE COMPUTACIÓN	1.112,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.721,86
GASTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVOS	
SUELDOS	1.750,00
AGUA	28,20
ENERGÍA ELÉCTRICA	96,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	41,67
ÚTILES DE OFICINA	240,32
DEPRECIACIÓN	717,69
TOTAL ÁREA ADMINISTRATIVA	2.873,87
GASTOS DEL ÁREA OPERATIVA	
SUELDOS	1.200,00
AGUA	28,20
ENERGÍA ELÉCTRICA	96,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	83,33
ÚTILES DE OFICINA	240,32
TOTAL ÁREA OPERATIVA	1.647,85
GASTOS DEL ÁREA FINANCIERA	
SUELDOS	900,00
AGUA	28,20
ENERGÍA ELÉCTRICA	96,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	35,00
ÚTILES DE OFICINA	240,32
TOTAL ÁREA FINANCIERA	1.299,52
CAPACITACIÓN	900,00
TOTAL ÁREA FINANCIERA	10.443,11
IMPREVISTOS	522,16
TOTAL INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN	10.965,26

Fuente: Inversión de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

De acuerdo al diseño organizacional propuesto y a las áreas planteadas se debe realizar una inversión de activos fijos los cuales servirán para que se pueda dar un mayor realce al desempeño laboral de todos los miembros de la junta y el ambiente laboral sea el más adecuado, este diseño estará financiado con recursos que cuenta la junta; la inversión se detallan a continuación:

CUADRO 48. Inversión de equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
CATIDAD	CONCEPTO	COSTOS UNITARIOS US\$	COSTOS TOTALES US\$
1	Aire acondicionado	600,00	600,00
8	Boquitoquis	70,00	560,00
TOTAL		670,00	1.160,00

Fuente: Inversión de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Los gastos en inversión de equipos de oficina ascienden a US\$ 1.160,00, el aire acondicionado es para dar un mejor ambiente y los boquitoquis es para poder tener una mejor comunicación con todos los miembros de la junta y conocer su ubicación y si en algún momento existiese inconvenientes que se deben reportar de manera inmediata.

CUADRO 49. Inversión de equipos de computación.

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
CATIDAD	CONCEPTO	COSTOS UNITARIOS US\$	COSTOS TOTALES US\$
2	Computadoras	684,93	1.369,86
1	Impresoras	80,00	80,00
TOTAL		764,93	1.449,86

Fuente: Inversión de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Mediante la creación de 3 departamentos se hace necesario que se adquiera dos computadoras y una impresora para que los informes y su control sean hechos y entregados a tiempo, esta inversión representa US\$ 1.449,86.

CUADRO 50. Inversión de muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
CATIDAD	CONCEPTO	COSTOS UNITARIOS US\$	COSOS TOTALES US\$
2	Escritorio	400,00	800,00
2	Sillas Giratorias	70,00	140,00
6	Sillas plásticas	12,00	72,00
1	Archivador Metálico 3 gavetas	100,00	100,00
TOTAL		582,00	1.112,00

Fuente: Inversión de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

De la misma forma se tiene previsto una inversión de muebles y enseres lo cual influye a que se posea una mejor imagen de la junta y se tenga más espacio para que los colaboradores puedan sentirse más cómodos es de US\$ 1.112,00. Por lo tanto la inversión total en activos fijos será de US\$ 10.965,26. A continuación se detallan los gastos que se hará en los diferentes departamentos.

4.11.4.2. Gastos del área administrativa

En el siguiente cuadro se puede observar la distribución de los gastos del área administrativa, en este se detallan los sueldos, servicios básicos, mantenimiento de equipos y los útiles de oficina que se destinaran en esta área, en el primer año los gastos ascienden a US\$ 2.156,19.

CUADRO 51. Gastos del área administrativa

GASTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVOS	
SUELDOS	1.750,00
AGUA	28,20
ENERGÍA ELÉCTRICA	96,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	41,67
ÚTILES DE OFICINA	240,32
TOTAL	2.156,19

Fuente: Inversión de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

4.11.4.3. Gastos del área operativa

Los gastos del área operativa ascienden a US\$ 1.647,85. Por sueldo, servicios básicos, útiles y el mantenimiento de equipos pues ellos deben mantener en buen estado las herramientas y maquinarias que se utilizan para las reparaciones y una ágil atención al usuario.

CUADRO 52. Gastos del área operativa

GASTOS DEL ÁREA OPERATIVA	
SUELDOS	1.200,00
AGUA	28,20
ENERGÍA ELÉCTRICA	96,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	83,33
ÚTILES DE OFICINA	240,32
TOTAL	1.647,85

Fuente: Inversión de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

4.11.4.4. Gastos del área financiera

CUADRO 53. Gastos del área financiera

GASTOS DEL REA FINANCIERA	
SUELDOS	900,00
AGUA	28,20
ENERGÍA ELÉCTRICA	96,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	35,00
ÚTILES DE OFICINA	240,32
TOTAL	1.299,52

Fuente: Inversión de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

De la misma forma en el área financiera se hará una inversión de US\$ 1.299,52. Es el área que mayor inversión posee puesto que se contrata a un contador mensualmente para revisar las finanzas de la organización. Los servicios básicos y los útiles que se comprara durante el año en la junta se muestran a continuación:

CUADRO 54. Servicios básicos

SERVICIOS BÁSICOS					
ÍTEMS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO US\$	COSTO ANUAL US\$	
				MENSUAL	TOTAL
Agua	m3	15	0,47	7,05	84,60
Luz	Kw	150	0,16	24,00	288,00
TOTAL			0,63	31,05	372,60

Fuente: Inversión de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

La inversión durante el año, en cuanto a los servicios básicos de toda la junta será de US\$ 372,60. La inversión de los útiles de oficina asciende a una inversión de US\$ 720,96.

CUADRO 55. Inversión de útiles de oficina

ÚTILES DE OFICINA				
CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO US\$	GASTOS MENSUALES US\$	GASTOS ANUALES US\$
1500	Papel	0,01	15,00	180,00
24	Esferos	0,27	6,48	77,76
24	Lápices	0,30	7,20	86,40
2	Perforadora	3,10	6,20	74,40
2	Grapadora	3,30	6,60	79,20
3	Clip (cajas)	1,20	3,60	43,20
5	Carpetas	3,00	15,00	180,00
TOTAL		11,18	60,08	720,96

Fuente: Inversión de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

4.11.4.5. Inversión proyectada a 5 años

CUADRO 56. Costos proyectados.

COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	
INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS	3.721,86						
GASTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVOS	2.156,19	2.156,19	2.156,19	2.156,19	2.156,19		
GASTOS DEL ÁREA OPERATIVA	1.647,85	1.647,85	1.647,85	1.647,85	1.647,85		
GASTOS DEL ÁREA FINANCIERA	1.299,52	1.299,52	1.299,52	1.299,52	1.299,52		
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	717,69	717,69	717,69	717,69	717,69		
CAPACITACIÓN	900,00						
TOTAL	10.443,11	5.821,25	5.821,25	5.821,25	5.821,25	33.728,09	

Fuente: Inversión de la Junta.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

Se ha proyectado a 5 años el costo de implementación y asciende a US\$ 33.728,09

4.12. CONCLUSIONES

En el presente estudio se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Inexistencia de una estructura organizativa en la junta de agua acorde a la situación actual de las misma; es decir, desactualización de los cargos y unidades presentes en esta.
2. Carencia de una cultura organizacional definida es por esta razón se estableció misión, visión, valores, políticas organizacionales, objetivos, puntos fundamentales que guían el futuro y funcionamiento de la junta de agua potable.
3. Se identificaron las capacidades y habilidades, es así como se pudo establecer las funciones que debe realizar una colaborador que ingrese a la junta de agua, cuáles son sus responsabilidades y actividades que se deben ejecutar así como su respectivo perfil. Además de la carencia de los procedimientos que contenga las especificaciones de cada proceso. La organización cuenta con un personal, conocedor de sus funciones, debido a los años de experiencia realizando el mismo trabajo.
4. La junta de agua potable no cuenta con un sistema de control de actividades que le permita controlar el desempeño de cada miembro de la institución.
5. El personal es poco capacitado en las áreas en la que se desenvuelven por esta razón, se vuelve un personal poco competitivo y esto además hace que su desempeño sea deficiente.
6. El diseño organizacional propuesto servirá para tomar decisiones adecuadas. El diseño organizacional hace que el presidente de la junta pueda manejar a la organización en la parte interna de su estructura, brindando un servicio eficiente tanto a sus colaboradores como usuarios.
7. Los departamentos se dividieron de acuerdo a las necesidades de las institución esto permite además que exista una idea clara de cuál es su nivel jerárquico en la organización, y así se evitan duplicidades en el trabajo.

4.13. RECOMENDACIONES

Se recomienda:

1. La implementación del diseño organizacional propuesto para que se mejore el desempeño laboral de la junta de agua potable en general, y de la misma forma tener información actualizada de los cargos.
2. Poner en marcha la implementación de una cultura organizacional, la misión, visión, valores, políticas organizacionales, objetivos propuestos para que se llegue a un buen funcionamiento dentro de la junta, los colaboradores se sientan comprometidos y su desempeño se eficaz y eficiente.
3. Implementar y darles a conocer el orgánico funcional propuesto para todo el personal ya sea de nuevo ingreso o permanente, con la finalidad de dar a conocer de forma clara y precisa cuáles son sus actividades, responsabilidades, nivel jerárquico y área de desempeño dentro de la organización; lo cual ayudará a que estos puedan realizar las labores que le corresponden y evitar la duplicidad de las actividades.
4. Aplicación de fichas de control que permita evaluar el desempeño de los miembros de la junta de agua potable.
5. Poner en marcha el programa de cursos de capacitación del personal propuesto, lo cual garantizará un mejor desempeño del personal y una mano de obra especializada.
6. Consensuar con los miembros de la junta las decisiones que se tomen, de esta forma se obtendrán opiniones que puedan ayudar a la ejecución eficiente en cada una de las decisiones dentro de la institución.
7. Dar a conocer y explicar a todos los colaboradores los diferentes departamentos creados para beneficio de la institución, así se los motivará para que sean más comprometidos con la organización

BIBLIOGRAFÍA

- Albert, María José. (2007), La investigación educativa: claves teóricas, 1era Edición, Editorial McGraw-Hill, pág. 23
- Chiavenato, I. (2002), Administración de Recursos Humanos, 5ta ed. Colombia, McGraw Hill, pág. 143.
- Chiavenato, I. (2005), Comportamiento Organizacional, Colombia, McGraw Hill, pág. 711.
- Chiavenato, I. (2010), Comportamiento Organizacional, México, McGraw Hill. Editores Interamericana, pág. 473.
- Daft, Richard. (2004), Teoría y diseño organizacional. 8ª ed. México: Thomson editores, pág. 607.
- Daft, R. Teoría y diseño organizacional. 8ª ed. México: Thomson editores; 2011, pág. 607
- Drucker P (2006). La gran ruptura “Nuevas Metas para una Nueva Sociedad”, México, Editorial Roble.
- Fred R. David (2003). Conceptos de administración estratégica. Editores: Pearson, Novena Edición. México. Pág. 30
- Galán, J. (2006), “Diseño organizativo”, España: Ediciones Thomson. Pág. 366.
- Gil, M. (2007), “Como crear y hacer funcionar una empresa”, séptima edición, ESIC Editorial, pág. 237.
- Hernández, S, (2001), “Metodología de la Investigación”. 2ª ed. México, Mc Graw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003), Metodología de la investigación, 3ª ed. México, Mc Graw Hill.
- Hernández, S. et al. (2007). “Fundamentos de Metodología de la Investigación”. México. Prentice Hall.
- Labrada Sosa Ailed, (2012). Modelo de Diseño Organizacional: Una aplicación práctica. Editores: Acad MIA Espa Ola.

- Lamarca, R. (2005), Metodología de la investigación técnico – científica, Editorial Rubios, Moscú.
- Macazaga, J. & Pascual, A. (2007), “Organización basada en procesos”, México, Alfaomega Grupo Editor, Segunda Edición.
- Méndez, Carlos. (2006), “Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales”. Cuarta Edición noviembre 2006, Editorial Limusa S. A de C.V., pág. 238.
- Mintzberg, Henry, (2006), Van der Heyden, Concepto de organización, en Harvard Deusto Business Review, pág. 4-12.
- Mintzberg, Henry. (2003), “Diseño de organizaciones eficientes”. 2ª edición. Buenos Aires: Editorial Ateneo; pág. 365.
- Paredes W & Paredes N., (2011). Investigación y Acción, Rijabal Ediciones, 1ª edición, pág. 33-34.
- Prieto, J. (2.008), “Gestión estratégica organizacional: Guía práctica para el diagnóstico empresarial”, Ediciones ECOE, 2ª edición. Bogotá, pág. 45.
- Rodríguez, V. Dirección Moderna y Organizativa, 1^{era} Edición. (2007).
- Stephen. Robbins, (2005). Comportamiento Organizacional, décima edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. pág. 675.
- Stephen Robbins y Coulter Mary, (2010), “Administración”, Décima Edición, Editorial EBOOK, pág. 185-190.

Tesis consultada

Carguachi, Jenny. (2011). Diseño de un modelo organizacional para las Juntas Administradoras de Agua Potable de Manglaralto.

Páginas Web

Quintero, R, C (sf) Cambio organizacional: el por qué y el cómo. Revista digital Ser Humano y Trabajo. Disponible en http://www.sht.com.ar/ARCHIVO/Management/cambio_organizacional.htm [Consultado: 2012, Octubre, 25]

Poats, S y Nancy Yanez. Documento conceptual y contextual, derechos del agua y gestión ciudadana “condensan” ver en línea: <http://www.condensan.org>. (2007).

Ariza, Rojas, Maribel. Jerarquía de Componentes Basado en la Estructura Administrativa de la Pyme. [En línea].<http://pegasus.javeriana.edu>.

www.condensan.org

www.sht.com.ar/ARCHIVO/Management/cambio_organizacional.htm

<http://pegasus.javeriana.edu>

http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_empresas

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/modelos-y-teorias-organizacionales.htm>

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>

<http://www.emagister.com/descargar-manual-organizacion-dec-1055464.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan029998.pdf>

http://sindicatosporelagua.org/documentos/Ecuador/leyes/LEY_AGUAS-EJECUTIVO.doc

<http://www.slideshare.net/nefijacob/proceso-administrativo-26280984>

http://prezi.com/m_3vbmyphxdp/matriz-mefe/

http://www.inredh.org/index.php?option=com_content&id=287:la-ley-de-agua-e

http://www.hsj.gob.pe/transparencia/documentos/datos_generales_entidad/disposiciones_emitidas/resolucion_directoral/2010/documentos/Formato_Eval_Des_Lab.doc

AneXos

ANEXO 1. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO GENERAL	HPÓTESIS	VARIABLES
Diseño organizacional para la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, en la comuna Bambil Deshecho, provincia de Santa Elena, año 2013.	¿Cómo influye una estructura organizacional en el desempeño laboral en la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013?	Influencia de una estructura organizacional en el desempeño laboral, mediante un diagnóstico situacional. “Diseño organizacional para la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, en la comuna Bambil Deshecho, provincia de Santa Elena, año 2013”.	Evaluar la influencia de una estructura organizacional en el desempeño laboral, mediante un diagnóstico situacional, para un Diseño organizacional en la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, comuna Bambil Desecho, provincia Santa Elena, Año 2013	Influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento del desempeño laboral, de la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche - Febres Cordero, Provincia de Santa Elena.	Variable independiente: Estructura Organizacional. Variable dependiente: Desempeño laboral de la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche - Febres Cordero.

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche – Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

ANEXO 2. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN		
Problema principal: ¿Cómo influye una estructura organizacional en el desempeño laboral en la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero, Provincia de Santa Elena, año 2013?		
Fin del Proyecto: Implementación de un diseño organizacional en la junta de agua	Indicadores: Encuestas y entrevistas, dirigidas al personal administrativo, operativo y usuarios de la junta de agua	
Propósito del proyecto: Definir con claridad las funciones y responsabilidades para el mejoramiento del desempeño laboral del talento humano y la eficiencia del proceso administrativo en la junta de agua potable y Alcantarillado regional Colonche-Febres Cordero.	Indicador: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes internos satisfechos. • Personal administrativo • Operarios • Usuarios. 	
COORDINADOR DEL PROYECTO: PRUDENTE TOMALÁ SILVIA BEATRIZ		
Objetivos	Estrategias	Acciones
Diseñar una estructura de modelo organizacional para desarrollar un desempeño óptimo en la junta de agua potable.	*Estructura organizacional para la junta de agua potable.	*Organigrama para la junta de agua. *Descripción de los niveles *Departamentalización por funciones.
Brindar un servicio de calidad a los usuarios de la junta de agua	*Ejecución un plan capacitación orientada a la atención al cliente.	*Preguntar a los colaboradores cuales son los temas de vital importancia para la capacitación. *Satisfacción al cliente. *Servicio al cliente. *Talento humano. *Comunicar al personal el día que se realizará la capacitación *Reunir al personal y realizar trabajos en equipo *Aplicar los conocimientos adquiridos en la institución
Alinear el comportamiento de los miembros de la junta hacia los objetivos organizacionales.	*Implantar una cultura organizacional comprometiendo el apoyo de los miembros de la junta.	*Misión *Visión *Objetivos *Valores *Principios organizacionales.
Identificar las capacidades y competencias que requieren los miembros de la institución para describir la operatividad de cada área.	*Creación de un orgánico funcional para mejorar el desempeño. *Distribución de trabajo, dividir las actividades de acuerdo al área.	*Descripción de funciones y perfiles del cargo. * Asignar adecuadamente las funciones *Impulsar la responsabilidad en sus funciones *Realizar distribuciones de trabajo oportunas *Llevar un control de las actividades de los colaboradores
Fomentar el trabajo en equipo a través de mecanismo de comunicación entre los miembros de la junta de agua	*Trabajo en equipo. *Comunicación oportuna.	*Destinar funciones en equipos *Reunir a los equipos para determinar el cumplimiento de los objetivos *Incentivos a los equipos *Control de las actividades de los equipos *Trabajos en grupos de diferentes departamentos *Realizar distribuciones de actividades *Generar capacitaciones de comunicación dentro de la organización *Realizar integración entre los colaboradores para mejor comunicación

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Colonche-Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

ANEXO 3. Listado de los miembros de la junta

NOMBRE	CARGO
Juan Carmelino Tomalá Pozo	PRESIDENTE
Santos Tiburcio Pozo Tomalá	SECRETARIO
Ubaldo Magallán Flores	TESORERO
Heleodora Pozo Tomalá	PRIMER VOCAL
Félix Antonio Tomalá Pozo	SEGUNDO VOCAL
Germán Augusto Guale Pozo	TERCER VOCAL
Blanca Jackelinne Tomalá Guale	CUARTO VOCAL
Medardo Francisco Catuto Gonzabay	QUINTO VOCAL
Isidro Justino Pozo Guale	OPERADOR
Omar Israel Pozo Pozo	RECAUDADOR
Isidoro Augusto Tomalá Ramírez	OPERADOR
Rafael Alcantaro Pozo Pozo	OPERADOR
Pedro Celestino Ávila Pozo	OPERADOR
Luis Caiche Orrala	OPERADOR
Justo Eleuterio Tomalá Tomalá	OPERADOR

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Colonche-Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

ANEXO 4. Entrevista dirigida al personal administrativo



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

OBJETIVO.- Obtener información para la definición de los puestos con su respectiva descripción y funciones para la elaboración del Diseño organizacional en la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero.

P1. ¿Considera usted que es necesario que dentro de toda institución existan normas y reglamentos que regulen la forma de actuar del personal que allí labora?

P2. ¿Piensa que es importante contar con una estructura organizacional?

P3. ¿Cómo cree usted que debe ser la comunicación en una organización?

P4. ¿Cómo es el proceso de selección del personal que labora en la institución?

P5. ¿La coordinación de las actividades es indispensable para que el desempeño del personal sea eficiente?

P6. ¿Las personas que laboran en la institución deben ser tomadas en cuenta para la toma de decisiones?

P7. ¿Es indispensable que el personal reciba capacitación constantemente?

P8. ¿Debería existir un manual donde se indiquen las funciones que se debe desempeñar?

P9. ¿En toda organización debe existir un buen ambiente interno? ¿Cómo influye la planificación en este?

P10. ¿Conoce que es un diseño organizacional y cuáles piensa que serán los beneficios al implementar un modelo organizacional?



ANEXO 5. Encuesta dirigida al personal operativo

UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

OBJETIVO.- Obtener información para la definición de los puestos con su respectiva descripción y funciones para la elaboración del Diseño organizacional en la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero. **Marque con una X**

P1. Edad

- 1. 18-30 ()
- 2. 31-40 ()
- 3. 41-50 ()
- 4. 51 en adelante ()

P2. Genero

- 1. Masculino ()
- 2. Femenino ()

P3. Instrucción Académica

- 1. Básica ()
- 2. Bachiller ()
- 3. Técnico ()
- 4. Profesional ()
- 5. Ninguna ()

P4. Se siente satisfecho con el trabajo que realiza

- 1. Si ()
- 2. No ()

P5. Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades que debe desempeñar.

- 1. Si ()
- 2. No ()

P6. ¿Son considerados sus opiniones para la toma de decisiones dentro de la junta?

- 1. Si ()
- 2. No ()

P8. ¿Cómo se le dan a conocer a usted las notificaciones?

- 1. Celular
- 2. Memorándum
- 3. Voz a voz
- 4. Otro medio

P9. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

- 1. Si ()
- 2. No sea quien dirigirme ()
- 3. No ()

P10. ¿Cómo la junta mide su desempeño?

- 1. Por resultados ()
- 2. Por eficiencia ()
- 3. Comparación un periodo a otros ()

P11. ¿Generalmente se reconoce y valora el trabajo realizado?

- 1. Siempre ()
- 2. Casi siempre ()
- 3. Algunas veces ()
- 4. Casi nunca ()
- 5. Nunca ()

P12. ¿Recibe usted por parte de la institución capacitación?

- 1. Frecuentes ()
- 2. Regulares ()
- 3. Nunca ()

P13. ¿Cómo reportan el cumplimiento de las actividades que se le asignaron?

- 1. Informes
- 2. Fotos

P14. ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su departamento?

- 1. Siempre ()
- 2. Casi siempre ()
- 3. De vez en cuando ()
- 4. Casi nunca ()
- 5. Nunca ()



ANEXO 6. Encuesta dirigida a los usuarios
UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS.



Buenos días/Buenas Tardes. Soy estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, estoy haciendo un estudio sobre percepciones a los usuarios de la Junta Regional de Agua Potable. Nos gustaría conocer su opinión al respecto. Solo tomara unos minutos de su tiempo. La información obtenida en esta encuesta es confidencial. Su opinión ayudará a sustentar de mejor manera nuestra propuesta para contribuir eficientemente con el desarrollo en la junta de agua potable y alcantarillado regional Colonche – Febres Cordero. Marcar con una X.

OBJETIVO.- Obtener información acerca del medio en el que se desenvuelve la junta de agua potable.

P1. Género.

1. Masculino
2. Femenino

P2. Lugar de residencia

1. Ma. Colonche
2. Bambil Deshecho
3. Bambil Collao
4. Río Seco
5. Febres Cordero

P3. Instrucción Académica

1. Básica
2. Bachiller
3. Técnico
4. Profesional

P4. Ud. ¿visita la junta de agua potable?

1. Siempre
2. A veces
3. Casi siempre
4. Nunca

P5. ¿Cómo se siente usted con la atención que recibe?

1. Muy satisfecho
2. Satisfecho
3. Indiferente
4. Poco satisfecho
5. Nada satisfecho

P6. ¿Cómo califica la atención que recibe de la junta de agua?

1. Muy bueno
2. Bueno
3. Regular
4. Malo
5. Muy malo

P7. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios.

1. Sí
2. No

P8. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable.

1. Siempre
2. A veces
3. Casi siempre
4. Nunca

P9. El personal da una imagen de honestidad y confianza

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Neutral
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

ANEXO7. Formato de entrega de reportes de operadores

FECHA	COMUNIDAD	ACTIVIDAD	MATERIALES UTILIZADOS	RESPONSABLE

Fuente: Junta de Agua Potable y Alcantarillado Colonche-Febres Cordero.

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.

**ANEXO8. Ficha de evaluación de desempeño.
 FORMATO DE EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
 JUNTA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO REGIONAL
 COLONCHE FEBRES CORDERO.**

Departamento:

Evaluado:

Periodo evaluado:

Evaluador:

Fecha de evaluación:

ÁREA DE DESEMPEÑO	Muy Bajo	Bajo	Modera- do	Alto	Muy Alto	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS						
termina su trabajo oportunamente						
cumple con las funciones y tareas asignadas						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace un uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los usuarios y con sus compañeros						
Brinda orientación a los usuarios						
Evita conflictos dentro del grupo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra accesible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene la capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN QUIPO						
Muestra aptitud para integrarse en equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas.						
PUNTAJE TOTAL						

Fuente: Junta de Agua Potable

Elaborado por: Prudente Tomalá Silvia.



FUNDADADA EL 21 DE OCTUBRE DEL 2010
MANANTIAL DE COLONCHE-BAMBIL DESHECHO-BAMBIL COLLAO-RIO SECO-FEBRES CORDERO
LEY CONSTITUTIVA DE LAS JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
CON REGISTRO OFICIAL N° 3327 DEL 29 DE MARZO DE 1974
CELULAR: 086355526
Email: jregionalc_fc@hotmail.com

Sra. Ing.
Mercedes Freire Rendón
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

En su despacho.

De nuestras consideraciones:

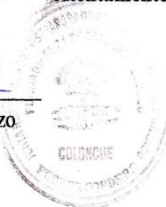
Reciba un atento y cordial saludo de quien le escribe. Mediante la presente me permito comunicarle a usted, que ha sido ACEPTADA la solicitud de la Srta. **PRUDENTE TOMALÁ SILVIA BEATRIZ** con cedula de identidad # 092823180-2, egresada de la Carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial, para que realice su **TEISIS DE GRADO** con el tema **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO REGIONAL COLONCHE - FEBRES CORDERO, COMUNA BAMBIL DESHECHO, CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013"**, con fines netamente académicos.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente.

Juan C. Tomalá Pozo

Presidente



Santos T. Pozo Tomalá

Secretario

CERTIFICO:

Santos T. Pozo Tomalá, Secretario de la JAAPRCFC



--"JAAP"--

REGIONAL "COLONCHE-FEBRES CORDERO"



FUNDADADA EL 21 DE OCTUBRE DEL 2010
MANANTIAL DE COLONCHE-BAMBIL DESHECHO-BAMBIL COLLAO-RIO SECO-FEBRES CORDERO
LEY CONSTITUTIVA DE LAS JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
CON REGISTRO OFICIAL N° 3327 DEL 29 DE MARZO DE 1974
CELULAR: 086355526
Email: jregionalc_fc@hotmail.com


Bambil Deshecho 28 de Octubre de 2013.

ACTA DE APROBACIÓN


Reciba un cordial saludo de quienes conformamos la Junta de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche-Febres Cordero de la Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena. Por medio de este medio, nos permitimos informar que esta institución da la respectiva aprobación a los siguientes componentes que se encuentran inmersos en el plan estratégico:

- Misión
- Visión.
- Objetivos.
- Políticas
- Valores.
- Estructura orgánica.
- Estrategias.

Atentamente.


Juan C. Tomalá Pozo
Presidente




Santos T. Pozo Tomalá
Secretario

CERTIFICO:

Santos T. Pozo Tomalá, Secretario de la JAAPRCFC



FUNDADADA EL 21 DE OCTUBRE DEL 2010
MANANTIAL DE COLONCHE-BAMBIL, DESHECHO-BAMBIL COLLAO-RIO SECO-FEBRES CORDERO
LEY CONSTITUTIVA DE LAS JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
CON REGISTRO OFICIAL N° 3327 DEL 29 DE MARZO DE 1974
CELULAR: 086355526
Email: jregionalc_fc@hotmail.com


ACTA DE COMPROMISO

Con fecha 28 de octubre de 2013, y estando reunidos en las instalaciones de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado Regional Colonche-Febres Cordero de la Parroquia Colonche, del Cantón Santa Elena, el estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que corresponde al nombre de: **Silvia Beatriz Prudente Tomalá** realiza la explicación del Proyecto de tesis denominado **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO REGIONAL COLONCHE - FEBRES CORDERO, COMUNA BAMBIL DESHECHO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013"**.


De esta manera los integrantes de la institución, aprueban el proyecto, indicando a su vez que cada uno de ellos son los encargados de llevar a cabo dicho plan, si así lo desean, puesto que son las personas directas en la toma de decisiones dentro de la institución.

Por tal motivo, el estudiante antes mencionado que trabajó en la elaboración de dicho proyecto, habiendo cumplido con su deber de aportar con sus conocimientos y brindar asesoría; se exime de responsabilidad u obligación alguna al no ejecutar el diseño organizacional y que la situación de la Junta de Agua no haya tenido cambios positivos. Es así que como sólo los integrantes de la organización son las personas comprometidas en la ejecución de dicho Diseño Organizacional, y el estudiante realizará el seguimiento del mismo por el lapso de tres meses.

Atentamente.


Juan C. Tomalá Pozo
Presidente




Santos T. Pozo Tomalá
Secretario

CERTIFICO:


Santos T. Pozo Tomalá, Secretario de la JAAPRCFC

CERTIFICO

Que, he revisado la redacción y ortografía del trabajo de titulación con el tema: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO REGIONAL COLONCHE - FEBRES CORDERO, COMUNA BAMBIL DESHECHO, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013 elaborada por la Srta. PRUDENTE TOMALÁ SILVIA BEATRIZ para optar por el título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Quien, luego de realizar las correcciones pertinentes de la tesis de grado en mención, podrá hacer uso de este certificado, como considere conveniente a sus intereses.

La Libertad, Noviembre 12 de 2013



Econ. Félix F. Tigrero González MSc.