



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016.**

**AUTORA:**

**CRISTINA EMPERATRIZ NARANJO BUSTAMANTE**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que, el presente trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Sra. Cristina Emperatriz Naranjo Bustamante, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán

**DIRECTOR**

.....

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Cristina Emperatriz Naranjo Bustamante, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 31 de Marzo del 2017

Cristina Emperatriz Naranjo Bustamante  
C.C: 060364498-0

## **AGRADECIMIENTO**

Manifiesto mi profundo agradecimiento a Dios por la vida y por darme la fuerza para superar los obstáculos que se me han presentado en el camino durante mi formación académica.

También un agradecimiento especial a mi Director y Miembro de Tesis Ing. Norberto Morales Merchán e Ing. Pedro Bravo Molina, quienes todo el tiempo se han preocupado de mi trabajo de titulación y me han impartido su conocimiento técnico para desarrollar un trabajo de calidad.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a Dios, quien me ha brindado salud y vida para lograr el objetivo deseado.

A mi Hijo quien fue mi motor para no desmayar en el camino y mi razón por cumplir esta etapa de mi vida, a mi Madre mi Padre, mis Hermanos/as, y demás familiares quienes en todo momento y cuando lo he requerido, han estado ahí para brindarme su apoyo incondicional tanto moral como económico.

A mi esposo quien con su confianza incondicional y aporte económico dejó que continuara hasta culminar este proyecto y así lograr el objetivo propuesto.

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.1.2 Misión y visión .....	10
2.1.3 Políticas.....	10
2.1.4 Valores y principios corporativos .....	11
2.1.5 Mapa de procesos de la EPMAPSAC.....	13
2.1.6 Organigrama propuesto de la EPMAPSAC.....	14
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	15
2.2.1 Plan Administrativo. ....	15
2.2.2 Gestión.....	15

2.2.3	Administración.....	18
2.2.4	Gestión Administrativa.....	25
2.2.5	Funciones y Actividades en la Gestión de los Recursos Humanos.....	27
2.2.6	Optimización de recursos.....	30
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	33
2.4	IDEA A DEFENDER.....	35
2.5	VARIABLES.....	35
2.5.1	Variable Independiente.....	35
2.5.2	Variable Dependiente.....	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		36
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	38
3.4.1	Técnicas de investigación.....	39
3.5	RESULTADOS.....	40
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		48
4.1	TÍTULO.....	48
4.2	FODA DE LA EPMAPSAC.....	48
4.2.1	Fortalezas:.....	48
4.2.2	Debilidades:.....	49
4.2.3	Oportunidades:.....	50
4.2.4	Amenazas:.....	50
4.3	Matriz de Relación FODA.....	52
4.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	54
4.5	DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016.....	59
4.5.1	Generalidades.....	59
4.5.2	Objetivo de la propuesta.....	60
4.5.3	Alcance de la propuesta.....	61
4.5.4	Importancia y beneficios de la propuesta.....	61
4.5.5	Sociales.....	61

4.5.6 Económicos.....	62
4.5.7 Empresariales.....	62
4.5.8 Usuarios .....	63
4.6 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016. ....	64
4.7 DESARROLLO DE LAS ETAPAS .....	65
4.7.1 Etapa I: Planeación de la Gestión Administrativa .....	65
4.7.2 Etapa II: Ejecución del Plan Gestión Administrativa .....	69
4.7.3 Etapa III. Control y Seguimiento de Resultados.....	74
4.7.4 Flujograma de la Propuesta.....	76
CONCLUSIONES .....	79
RECOMENDACIONES.....	80
BILIOGRAFÍA .....	81
ANEXOS .....	83



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conocimientos de los objetivos de la EPMAPSAC .....	40
Tabla 2: Frecuencia de las reuniones en la EPMAPSAC .....	41
Tabla 3: Existencia de planificación administrativa en la EPMAPSAC .....	42
Tabla 4: Participación de actividades en la EPMAPSAC.....	43
Tabla 5: Sobre las decisiones en la EPMAPSAC .....	44
Tabla 6: Personal capacitado en la EPMAPSAC.....	45
Tabla 7: Nivel de confianza en la EPMAPSAC .....	46
Tabla 8: Considera un plan de gestión administrativa en la EPMAPSAC .....	47
Tabla 9: Fortalezas.....	48
Tabla 10: Debilidades .....	49
Tabla 11: Oportunidades.....	50
Tabla 12: Amenazas.....	50
Tabla 13: Matriz de Relación FODA.....	52
Tabla 14: Encuesta a usuarios de la EPMAPSAC .....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa de procesos de la EPMAPSAC .....	13
Gráfico 2: Organigrama propuesto de la EPMAPSAC .....	14
Gráfico 3: Faces del Proceso Administrativo .....	22
Gráfico 4: Conocimientos de los objetivos de la EPMAPSAC .....	40
Gráfico 5: Frecuencia de las reuniones en la EPMAPSAC .....	41
Gráfico 6: Existencia de planificación administrativa en la EPMAPSAC .....	42
Gráfico 7: Participación de actividades en la EPMAPSAC .....	43
Gráfico 8: Sobre las decisiones en la EPMAPSAC .....	44
Gráfico 9: Personal capacitado en la EPMAPSAC .....	45
Gráfico 10: Nivel de confianza en la EPMAPSAC .....	46
Gráfico 11: Considera un plan de gestión administrativa en la EPMAPSAC .....	47
Gráfico 13: Diseño de la propuesta de un Plan de Gestión Administrativo para EPMAPSAC .....	64
Gráfico 14: Flujograma de la Propuesta .....	76

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para autoridades y empleados .....	83
Anexo 2: Encuesta para usuarios .....	85
Anexo 3: Acta de Constitución de la empresa .....	88
Anexo 4: Acta de Constitución de la empresa de Sesión Extraordinarias .....	92

## RESUMEN

El plan de gestión administrativo para la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, periodo 2016. El mismo que busca la satisfacción de los clientes internos y externos, siguiendo estos criterios se realiza procesos sistemáticos que permiten dirigir, controlar y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción en la presentación de un servicio adecuado y eficiente para toda la población. La presente investigación consta de cuatro capítulos, en el primer capítulo se logra identificar el problema de investigación con el cual partimos la investigación, en el segundo capítulo se realiza el marco teórico, el mismo que recoge la fundamentación teórica sobre la planificación de la Gestión Administrativa que sirve de base para la investigación. En el capítulo tres se realizan el diagnóstico de la situación actual de la empresa para lo cual se aplica diferentes métodos y técnicas como también la aplicación del instrumento que sirve para la recolección de la información. En el capítulo cuatro se presenta la propuesta para el Diseño de un Plan de Gestión Administrativo la misma que consta de los objetivos, la filosofía institucional para tener un mejor ambiente laboral, además se mejora los procesos administrativos con el fin de lograr una mejor percepción del servicio brindado ayudando al desarrollo y mejoramiento de una entidad, finalmente, se emite las conclusiones de la investigación y las recomendaciones que ayudaran a que la empresa mejore de manera sustancial su gestión administrativa.

**Palabras claves:** GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FILOSOFÍA INSTITUCIONAL, GESTIÓN POR PROCESOS.

.....  
Ing. Norberto Hernán Morales Merchán  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de titulación parte de la necesidad que tiene la Empresa Pública de Agua Potable Alcantarillado y Saneamiento de Cumandá para lograr la Misión, Visión y Metas propuestas, para lo cual es importante contar con una eficiente gestión Administrativa ya que dependiendo del buen manejo que se dé en la empresa esto nos permitirá suministrar al recurso humano las herramientas administrativas necesarias para el crecimiento de la Organización.

El objetivo de esta investigación es elaborar un Plan de Gestión Administrativo para la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, Periodo 2016, con la finalidad de entregar un mejor servicio a la comunidad. El mismo que para ser cumplido se utilizara herramientas administrativas.

Mediante la investigación de campo realizada se puede evidenciar que no hay una eficiente gestión administrativa en la EPMAPSAC , lo que provoca una baja calidad del servicio en el Cantón, esto se produce por la falta de implementación de acciones preventivas que favorezcan la adopción de medidas correctivas en la calidad del servicio público de la EPMAPSAC y si a esto le sumamos que los servidores públicos de la empresa no están preparados para dar un buen servicio, porque desconocen la metodología de planificación lo cual ha generado deficientes estrategias que favorezcan la ejecución de los procesos administrativos del POA, generando una débil evaluación de la calidad del servicio público.

La EPMAPSAC, es una institución que por la falta de una administración adecuada y no tiene compromiso con las autoridades de turno no se ha podido surgir el cumplimiento de metas y sobre todo del buen servicio y confianza de la comunidad, para implementar el plan y herramientas administrativas para tomar decisiones que le encamine al éxito y eficiencia y efectividad con la comunidad.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá es una entidad de desarrollo local, la misma que en el tiempo de funcionamiento no ha encontrado estrategias tácticas que coadyuven a mejorar los servicios y mantener la confianza de los usuarios, esto se debe a una deficiente gestión administrativa de las autoridades de turno, donde se trabaja de forma empírico y basada en modelos tradicionales, obstaculizando así el logro de los objetivos institucionales.

Las falencias que presenta la entidad se debe a una notoria ineficiencia de las autoridades en cuanto a la planificación administrativa, y de servicios, esto induce a la falta de comunicación, falta de decisiones sobre aspectos operativos y errores críticos de decisión, a más de que los programas de capacitación de los empleados no están presupuestados adecuadamente y las prácticas de contratación son asimétricas. Esto ha generado que los niveles de confianza de los usuarios bajen provocando molestias y reclamos constantemente, por lo que son ellos los que exigen una mejora en la institución, por medio de esta investigación se pretende minimizar estas molestias y maximizar la ejecución de la planificación de forma coherente con una buena administración, basada en responder eficientemente a sus deberes y obligaciones con la comunidad.

En esta Entidad, es notable la necesidad de establecer una estructura administrativa que sirva de guía para la gestión de la EPMAPSAC, por lo que se ha venido manejando empíricamente la organización y con los conocimientos de las autoridades de turno, a pesar que las mismas cuenta con planes de desarrollo local, y comunal la participación en la planificación de nuevos planes desarrollo son incipiente y limitados, lo cual es evidente la necesidad que de replante y se elabore un plan de gestión para la administración de la Entidad mencionada

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la ausencia de un Plan de Gestión Administrativo en los procedimientos que conllevan al funcionamiento efectivo del servicio que brinda la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, ¿Provincia de Chimborazo, periodo 2016?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente investigación tiene por objetivo diseñar un Plan de Gestión Administrativo para la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, ubicada en la Avenida Los Puentes y 9 de Octubre para el periodo 2016. Aspirando que las autoridades al disponer de este plan, se encuentren en la capacidad de orientar la labor administrativa y por ende mejorar los niveles de gestión y servicio que brinda la entidad, consiguiendo una sólida imagen corporativa, credibilidad y satisfacción de la población a la que pertenece, por la atención brindada y el trabajo demostrado.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El propósito de la presente investigación es realizar un Plan de Gestión Administrativo que contribuya al mejoramiento de la gestión para que ésta sea de calidad y esto a la vez permita orientar la labor administrativa hacia el logro de los objetivos, la optimización de los recursos, la generación de proyectos de desarrollo local así como la ejecución inmediata y de calidad de las obras a favor de la localidad, que permita rescatar la confianza reflejada en el bien estar ciudadano.

El Plan de Gestión Administrativo para la entidad, se convierte en una herramienta cada vez más necesaria e imprescindible para dar a conocer la actuación de sus gestores y la responsabilidad ante los contribuyentes a la hora de mostrar la eficiencia, eficacia y calidad en su gestión. Esto permitirá establecer parámetros de factores internos de la entidad, así como de los sistemas administrativos y operacionales, ayudando a verificar los alcances de los objetivos con la planificación realizada y fundamentalmente

implementar correctivos en aquellas áreas que no se cumplió con las metas previstas y las demandas de la comunidad.

La propuesta del Diseño de un Plan de Gestión Administrativo se enfocará en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos, un direccionamiento estratégico que presente herramientas administrativas que radiquen en ofrecer un soporte administrativo a los procesos efectuados por las diferentes áreas funcionales de la EPMAPSAC, a fin de lograr resultados efectivos de la empresa pública, que coadyuven al crecimiento de la entidad y sobre todo al desarrollo local.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un Plan de Gestión Administrativo para la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, Periodo 2016.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo.
- Examinar los procedimientos administrativos considerando la normativa vigente que verifique el control interno de los recursos humanos, financieros y materiales de la EPMAPSAC.
- Formular un Plan de Gestión Administrativa basándose en lineamientos estratégico que favorezcan la calidad de servicio público de la EPMAPSAC.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La constitución de la República del Ecuador 2008, según los artículos.

De acuerdo al Art. 314 de la Constitución de la República del Ecuador. El Estado será el responsable de la provisión entre otros de los servicios públicos, de agua potable, saneamiento y telecomunicaciones, los mismos que deberán responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

De acuerdo al Art. 315 de la Constitución de la República. El Estado Constituirá Empresas Públicas para la gestión de sectores estratégicos, la provisión de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales o bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Y de acuerdo al Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal en donde facultan a las Municipalidades la Constitución de las Empresas Públicas para garantizar una adecuada prestación de servicios públicos, se aprobó la Ordenanza de creación de la empresa con atribuciones, autonomía financiera y personería jurídica.

Es importante conocer fuentes de investigaciones con temas relacionados para poder conocer los enfoques en los cuales poder desarrollar la misma como los siguientes.

El proyecto de Titulación desarrollado por: Ing. Rojas Andrade Laura, con el título a obtener Master en Auditoria de Gestión de la Calidad en la Universidad Técnica Particular de Loja, con el tema: DISEÑO, ESTRUCTURACIÓN Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARRILLADO Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DEL CANTÓN AZOGUES.

Muestra como resultados que la dicha empresa necesita construir base de gestión de calidad en todas las etapas del servicio y se oriente a la satisfacción del cliente.

La aplicación del enfoque de sistemas al proceso en las entidades públicas, nos permite su elaboración como una construcción mental de partes que interactúan para conformar un todo y que adicionalmente cumplen con la condición de tener claramente definidos un propósito, unos objetivos y un conjunto de mecanismos de control para asegurar el logro de sus objetivos. Desde este enfoque, la definición de los mecanismos de control se construye en un elemento clave de este proceso.

Al aplicar el enfoque de sistemas a las organizaciones podemos establecer que la información que tradicionalmente han utilizado para controlar su avance hacia el logro de sus objetivos es en realidad un conjunto de indicadores de gestión de esta organización.

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cumandá – EPMAPSAC. Se crea bajo la Ordenanza Municipal Cantón Cumandá Regula la constitución, organización y funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cumandá – EPMAPSAC

**Art. 1-** Créase la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cumandá - "EPMAPSAC", como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de servicios públicos de agua potable, alcantarillado, saneamiento ambiental, y otros servicios que resuelva el Directorio, así como la gestión de sectores estratégicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas conexas a su actividad que correspondan al Estado, los mismos que se prestaran en base a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, responsabilidad, continuidad, seguridad y precios equitativos.

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cumandá "EPMAPSAC" orientará su acción con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, preservando el ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas de acuerdo con la Constitución.

La empresa tendrá su domicilio principal en la ciudad de Cumandá, provincia de Chimborazo, República del Ecuador, pudiendo prestar sus servicios en el ámbito cantonal.

**Art. 2.-** EPMAPSAC es una empresa pública creada por el I. Concejo Cantonal de Cumandá en ejercicio de la facultad conferida por la Constitución y la ley, para el ejercicio de sus funciones primordiales en materia de prestación de sus servicios.

EPMAPSAC será responsable de los servicios que prestare y ejercerá el control y sanción administrativa, de conformidad con la ley, a todas y todos los usuarios que en su actividad perjudiquen o afecten el funcionamiento de los sistemas para la prestación de los servicios que brinda.

**Art. 3.-** EPMAPSAC le corresponde la gestión ambiental relacionada con la prestación de servicios que desarrolle la empresa, en el marco de la ley y de las políticas y estrategias dictadas por la I. Municipalidad de Cumandá.

También le compete la administración y gestión de aquellas áreas y sistemas naturales o artificiales que por su importancia para la preservación de los recursos hídricos o de cualquier otra naturaleza, le encargue la I. Municipalidad u otras instituciones del Estado.

**Art. 4.-** EPMAPSAC, para el cumplimiento de sus fines y la prestación eficiente, racional y rentable de servicios públicos, ejercerá las siguientes atribuciones:

- a) El estudio, planificación y ejecución de proyectos destinados a la prestación, mejoramiento y ampliación de los servicios públicos y de sus sistemas, buscando aportar soluciones convenientes, desde el punto de vista social, técnico, ambiental, económico y financiero;

- b)** La dotación, operación, mantenimiento, administración, control y funcionamiento de los servicios de agua potable, alcantarillado, saneamiento, protección ambiental y otros determinados por su Directorio, así como de los sistemas o infraestructura requeridos para su prestación;
- c)** Reglamentar en el marco de las ordenanzas respectivas, la prestación utilización de sus servicios;
- d)** Controlar y proteger las fuentes de agua y sus cursos de utilización actual potencial, así como de los cuerpos receptores naturales y artificiales;
- e)** Imponer las sanciones administrativas por las violaciones incumplimientos las ordenanzas y reglamentos relativos a la prestación de sus servicios, de conformidad con la ley;
- f)** Controlar que se cumplan con la planificación y se implemente la prestación de servicios, así como que se desarrolle la construcción, ampliación, operación, mantenimiento y administración de los sistemas y redes para prestación de los mismos;
- g)** Propender el desarrollo institucional, pudiendo para ello suscribir convenios y acuerdos, con personas naturales o jurídicas, organismos e instituciones, nacionales o internacionales, o participar con estos en el cumplimiento de planes y programas de investigación y otros;
- h)** Fomentar la capacitación y especialización de su personal en todos los niveles y áreas de la empresa;
- i)** Fiscalizar directamente o por intermedio de terceros, toda obra que tenga relación con sus funciones;
- j)** Ejecutar y coordinar políticas ambientales y programas de acción, dirigidos a proteger, cuidar y recuperar los recursos hídricos y las fuentes de agua, los bosques y vegetación naturales del cantón y de las cuencas hídricas respectivas e impulsar

programas de saneamiento ambiental, la conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales en armonía con el interés social;

- k) Empezar actividades económicas dentro del marco de la Constitución y la ley; y,
- l) Prestar todos los servicios antes descritos u otros complementarios, conexos o afines que pudieren ser considerados de interés público, directamente o a través de asociaciones con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, contratos de gestión compartida, alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas y otras formas de asociación permitidas por la ley.

De conformidad con la Constitución y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, EPMAPSAC en su calidad de entidad de derecho público podrá constituir una agencia o unidad de negocio para la prestación de servicios públicos. Para este efecto, se necesitará la aprobación del Directorio con mayoría absoluta de votos de sus miembros.

Para la prestación de los servicios, directa, o indirectamente o mediante asociación, los servicios de agua potable, alcantarillado, saneamiento, complementarios, conexos y afines que pudieren ser considerados como de interés ciudadano y otros que determinare el Directorio. Prestar o recibir asesoría o consultoría dentro del país o en el exterior; y/o todas las demás funciones establecidas en la Constitución y la ley.

## **TÍTULO II**

### **Gobierno y Administración de la Empresa**

**Art. 5.-** El gobierno y la administración de EPMAPSAC, se ejercerá a través del Directorio, la Gerencia General y las demás áreas que colaborarán armónicamente en la consecución de sus objetivos.

## 2.1.2 Misión y visión

### Visión

La EPMAPSAC en el 2020 será una empresa líder, en brindar el servicio de agua potable y alcantarillado a través del mejoramiento continuo de los procesos realizados para satisfacer al cliente interno y externo, utilizando tecnología de avanzada e infraestructura adecuada.

### Misión

Dotar del servicio de agua potable y alcantarillado garantizado salud y bienestar al Cantón Cumandá.

## 2.1.3 Políticas

Conocer los lineamientos que la organización necesita de las autoridades, las reglas y los procedimientos establecidos para fortalecer las actividades y así poder alcanzar los objetivos anuales planteados. Además, son utilizadas de guía para la toma de decisiones.

- **Desarrollar una gestión confiable y eficiente al servicio de la ciudadanía** Enfoque de servicio a nuestro cliente para lograr que la ciudadanía identifique a la Empresa como un proveedor confiable y eficaz de los servicios de agua potable, alcantarillado y descontaminación.
- **Desarrollar una gestión exigible, verificable y observable** la Empresa fundamenta su gestión en la transparencia de su accionar, estableciéndose metas y compromisos realistas, con lo cual la ciudadanía pueda ejercer su derecho a la rendición de cuentas y exigibilidad de la gestión pública.
- **Promover la participación ciudadana en la prestación de servicios** La Empresa incorpora en su organización la participación ciudadana a través de veedurías y otros mecanismos incluyentes, ciudadanizando su gestión, contribuyendo al empoderamiento de los cumandenses en el desarrollo de su ciudad.

- **Enmarcar la gestión en la optimización y uso responsable de recursos públicos** Potenciar la conciencia de gestionar los recursos públicos con criterios de austeridad y eficiencia, orientando sus esfuerzos a brindar servicios a costos eficientes, con eficacia y compromiso social.
- **Respetar los derechos del cliente** Una Empresa que fortalece sus capacidades y garantiza los derechos de todos quienes habitan la ciudad de Cumanda a tener servicios de calidad.
- **Promover la participación efectiva y el compromiso del personal** Incentivar la integración y participación activa de nuestro personal para que, con entusiasmo y responsabilidad, se comprometan con la misión institucional, potenciando su desarrollo personal y profesional.

#### 2.1.4 Valores y principios corporativos

Son el soporte de la visión y la misión de entidad. Están encargados de establecer el modelo de vida corporativo que va a seguir la organización.

##### Valores

- **Excelencia** en todo lo que hacemos.
- **Lealtad** y compromiso para con la institución y usuarios.
- **Ética y moral** mantener contacto ético y moral en todo momento y en todas nuestras relaciones.
- **Empoderamiento** del plan estratégico institucional.
- **Innovación** en todas las áreas de nuestra empresa como medio para alcanzar y sostener el liderazgo.
- **Responsabilidad** social corporativa en todos los sectores que se abastece en Cumandá.

Estas creencias y valores dirigen nuestras estrategias de negocio, nuestro comportamiento corporativo y nuestras relaciones con proveedores, usuarios, comunidades y unos con otros.

## **Principios**

- Atención a la satisfacción del cliente.
- Liderazgo y compromiso de la dirección con calidad.
- Participación y compromiso de los miembros de la empresa.
- Cambio cultural y desarrollo organizacional.
- Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.
- Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.



2.1.5 Mapa de procesos de la EPMAPSAC

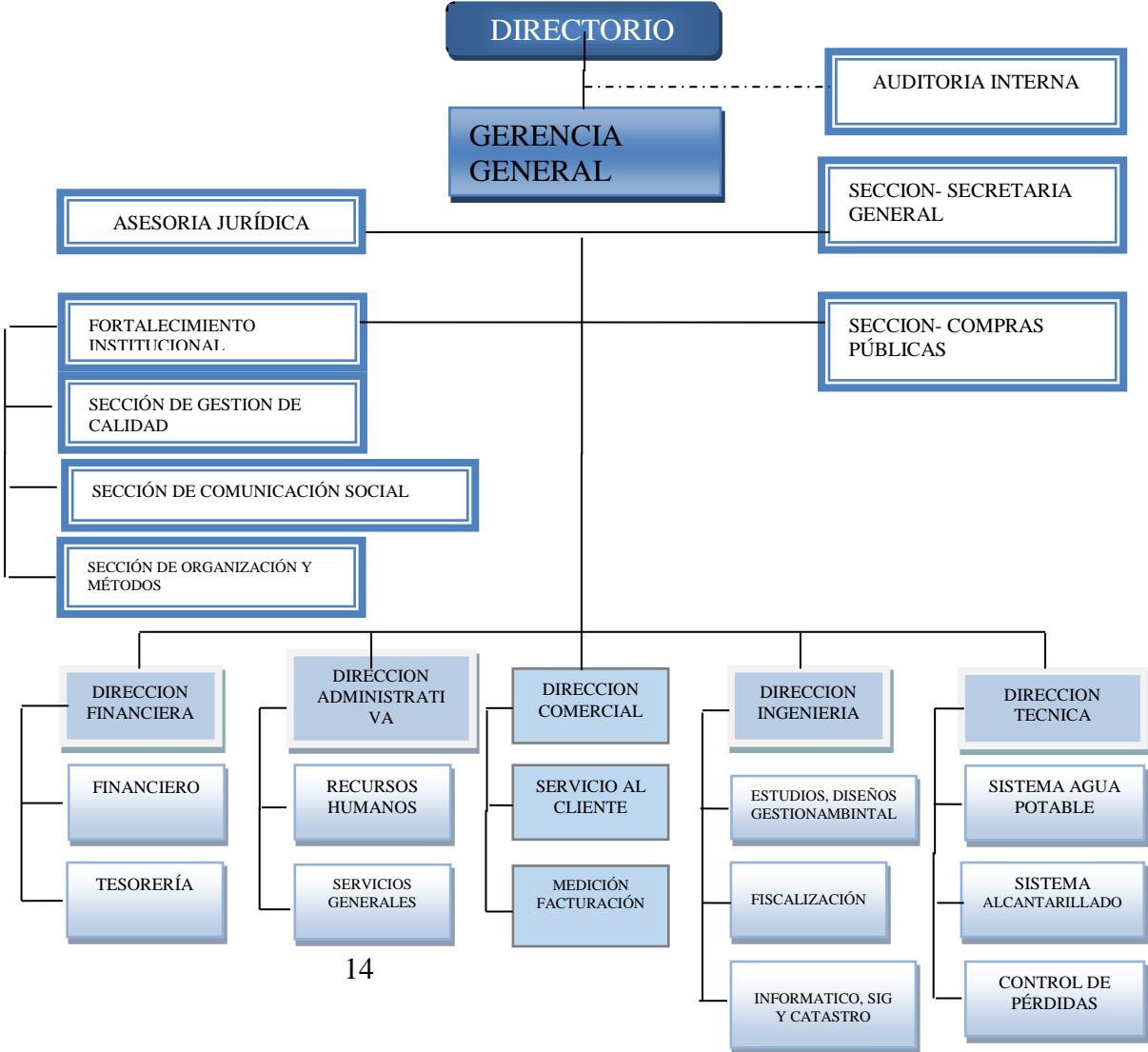
Gráfico 1: Mapa de procesos de la EPMAPSAC



Elaborado por: Autora  
Fuente: EPMAPSAC

**2.1.6 Organigrama propuesto de la EPMAPSAC**

**Gráfico 2:** Organigrama propuesto de la EPMAPSAC



**Elaborado por:** Autora  
**Fuente:** EPMAPSAC

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Plan Administrativo.**

Según: (Martinez, 2014) dice que: El Plan Administrativo es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto.

Para empresas ya establecidas, un Plan Administrativo bien diseñado puede ayudar a reconducir algún aspecto comercial, productivo, organizativo o financiero. Además, puede utilizarse como base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

#### **2.2.1.1 Objetivos del Plan Administrativo.**

Permite al promotor del proyecto llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que le pudieran afectar, aportándole la información necesaria para ayudarlo a determinar la viabilidad del mismo. Una vez en marcha, el Plan Administrativo servirá como herramienta interna para evaluar la marcha de la empresa y las desviaciones sobre el escenario previsto.

El resultado del Plan se puede utilizar como carta de presentación del proyecto ante terceras personas a las que se puede solicitar cualquier tipo de colaboración o apoyo económico: entidades financieras, inversores institucionales o privados, sociedades de capital riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados.

### **2.2.2 Gestión.**

Según: (Merli G, 2000) “La noción de Gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un

proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio”.

Aportando a lo expuesto por el autor, considero que una Gestión Administrativa es un desarrollo rápido del pensamiento administrativo, el cual dirige la perspectiva de los problemas o condiciones que queremos resolver, proporcionando estrategias y acciones concretas a su fin.

La Gestión busca mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. “Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión”.

### **2.2.2.1 Características de la Gestión.**

Según (Perez , JA, 2010) Comenta: Están presentes en la gestión. Algunas características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estratégicas, y que suponen en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales. Así como las siguientes:

- **Identificación y documentación.** - Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suelen percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos interrelacionados.
- **Definición de objetivos.** - La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. Las características del enfoque es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- **Especificación de responsables de los procesos.** - Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo

habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.

- **Reducción de etapas y tiempos.** - Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- **Simplificación.** - Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificaciones características de esta estrategia de gestión
- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** - Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad.
- **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** - Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que intervienen en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que han de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.
- **Inclusión de actividades de valor añadido.** - Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.

(Torán & Madroñal, 2000) Afirman: La Gestión Administrativa cuenta con algunas características que resultan ser las encargadas de la formación y el desarrollo de la

misma, y es muy importante que estas se consideren a la hora de elaborar un plan de gestión para una empresa;

Es importante tener en cuenta la unidad jerárquica con la que se mide ya que la gestión empresarial suele ser llevada a cabo por diferentes personas que poseen distintos grados, de esta manera, una empresa logra formar un solo cuerpo gestor que va desde el gerente principal hasta el último empleado, pero cada uno posee una importancia fundamental en el desarrollo de la gestión.

### **2.2.3 Administración.**

Según (Gallardo, E, 2010) El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.

**Eficiencia:** Hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre productos e insumos. Busca reducir el mínimo los costos de los recursos.

**Eficacia:** Hacer lo correcto; alcanzar las metas.

**Proceso:** Se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes.

“Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas”.

Aportando con la definición del autor referente a la administración, manifiesto que la administración es el eje principal para darle funcionamiento y realce a cualquier empresa o producto e incluso en el direccionamiento de personas.

Para: (Hamel & Breen, 2010) La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

Como conclusión personal se puede decir que la administración es el conjunto de conocimientos, principios, teorías, conceptos etc., que establecen el marco teórico del ejercicio o actividad de administrar, es decir las funciones actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de una organización, lo cual la define a su vez como proceso.

### **2.2.3.1 La administración como ciencia, técnica y arte.**

Según: (Gallardo, E, 2010) Ciencia es todo conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales, que busca investigar, analizar comprender, explicar y la dinámica de la realidad.

Se basa en la investigación, observación y la experimentación y se rige por leyes generales y Principios.

Se considera técnica la forma de hacer determinadas actividades; métodos que se utilizan para lograr determinados objetivos, opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y transforma la realidad

La técnica complementa a la ciencia. Sin la técnica las explicaciones de la ciencia quedan a escala teórica, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma. La técnica es el vehículo natural de instrumentación de los descubrimientos de la ciencia.

La técnica realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de mayor investigación y profundización de ciertas áreas.

El arte Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa. Se basa en la belleza, la habilidad y la expresión de la emotividad y la creatividad, siguiendo algunos cánones, técnicas y teorías. Se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial.

Podemos decir entonces, que la administración podría ser concebida como una ciencia porque estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta. Se ocupa de diversas funciones, principios, propósitos y procedimientos que permiten la actividad y el desarrollo de las organizaciones y se vale de los avances y progresos de otras disciplinas hoy en día las escuelas universitarias consideran a la Administración de empresas como una ciencia humana integral que se revela hoy en día como una de las áreas de conocimiento humano más impregnada de complejidad y desafíos.

La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad que son las organizaciones

La técnica en la administración implica aceptar la existencia de unos medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.

### **2.2.3.2 Importancia en la administración**

Para (Hamel & Breen, 2010) La Administración es importante por las siguientes razones:

- La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen.
- Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.
- La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad.
- Indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social.



- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.

### 2.2.3.3 Características de la Administración.

Según (Hamel & Breen, 2010) las características son:

- **Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social sea (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), ya que dentro de estos siempre tiene que existir una coordinación sistemática de medios.
- **Especificidad:** La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.
- **Flexibilidad:** La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
- **Unidad del proceso:** A pesar de que el proceso administrativo este compuesto por diferentes etapas, este es único, este es constante, lo que varía es su grado de aplicación en los diferentes procesos en los cuales se desee aplicar. Siempre se debe mantener la interacción de sus elementos: planeación, ejecución, control, re direccionamiento.
- **Unidad jerárquica:** Todas las personas que tienen carácter de jefes en un organismo social, tienen un nivel de participación, este lógicamente esta dado en distintos grados y modalidades, forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo. Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.
- **Unidad Temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- **Valor Instrumental:** La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.

#### 2.2.3.4 Propósito de la Administración.

Para (Ramón F, 2013) Es la optimización de los recursos con los que cuenta la organización, a través del uso adecuado de los mismos; utilizando una serie de técnicas que le permiten alcanzar los objetivos propuestos.

#### 2.2.3.5 Etapas o Procesos de la Administración.

Para (Hamel & Breen, 2010) en su libro comenta: La administración óptima de una empresa es fundamental para que esta tenga buenos resultados. Podríamos definirla como el proceso mediante el cual los administradores crean un buen ambiente de trabajo, coordinan la actuación del equipo humano que forma la entidad y del resto de recursos de la empresa, y realizan las actividades necesarias para alcanzar de una manera eficiente los objetivos empresariales previstos.

**Gráfico 3:** Faces del Proceso Administrativo



**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion>  
**Elaborado por:** Autora.

### **a) Planificación**

Según (Reyes Ponce, 2007) Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Es la primera de las actividades que componen la administración de la empresa y consiste, básicamente, en fijar unos objetivos determinados, que han de ser realistas y acordes con el funcionamiento de la empresa, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas por las que se regirán los miembros de la empresa y establecer los criterios de decisión adecuados sin perder de vista los fines últimos de la institución.

### **b) Organización**

Según (Reyes Ponce, 2007) “Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro e os planes y objetivos señalados“.

Es la función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las tareas que debe realizar cada persona que forme parte de la empresa, así como su responsabilidad y su autoridad. Además, la organización tiene como objetivo ordenar el conjunto de relaciones que puedan surgir entre las diversas tareas y entre todas las áreas de funcionamiento de la empresa.

### **c) Dirección**

De acuerdo a (Reyes Ponce, 2007) “La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad el administrados, ejercida a base de decisiones, ya sea tornadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”.

Tras planificar y tener una estructura organizativa clara sobre los recursos disponibles, se deben intentar cumplir los objetivos previstos. Para ello, la empresa ha de estar bien gestionada, lo cual no es nada fácil. Esta gestión deberá ir encaminada a tratar de conseguir que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para conseguir los objetivos marcados.

#### **d) Control**

Según (Robbins & Coulter, 1996) El control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Esto consiste en verificar que todo salga como se había previsto al hacer la planificación. Esta tarea afecta a todos los niveles de la empresa, tanto a los altos directivos, que son los que toman las decisiones que marcan el rumbo de la organización, como a los niveles de gestión, en los que se adoptan las pautas de funcionamiento del día a día de la empresa. La finalidad es, por tanto, detectar las desviaciones respecto a las previsiones (si algo falla hay que averiguar el por qué), con la intención de corregirlas antes de que se produzcan consecuencias negativas.

#### **2.2.3.6 Eficiencia, eficacia, efectividad, competitividad, productividad**

Para: (Corporación Universitaria Remington, 2011) los conceptos esenciales del proceso administrativo:

- **Eficiencia:** Es la capacidad para lograr un fin aprovechando óptimamente los recursos.
- **Eficacia:** Es la capacidad para conseguir un resultado determinado. No siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.
- **Efectividad:** Es el balance existente, entre ambas.
- **Competitividad:** La competitividad se refiere a que la organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo, para esto, es necesario

trabajar siempre con innovación de manera que se fomente la apertura de mercados y generar credibilidad y confianza en la marca a través del control de calidad y la garantía.

- **Productividad:** La productividad empresarial es un método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad.

#### **2.2.4 Gestión Administrativa.**

Según: (Torán & Madroñal, 2000). Es importante analizar la gestión administrativa de las empresas de servicios. Al decidir establecer un negocio, la Gestión Administrativa es uno de los temas más importantes, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa.

(Caldas, Carrión , & Heras, 2014) Comenta que la gestión administrativa es el proceso aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de una organización en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general”.

Según: (Dominguez, 2014) Analiza que la Gestión Administrativa ayuda a los empleados a alcanzar el nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

##### **2.2.4.1 Objetivos de la Gestión Administrativa**

Para (Perez , JA, 2010) en su libro manifiesta, Su principal interés es incrementar la eficiencia en todos los procesos desarrollados, es decir, mejorar la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos, cumplidos, productos) y los recursos utilizados.

Reducir costes, con el fin de aumentar las ganancias y mejorar la calidad para lograr crecimiento competitivo

Para (Duque E, 2013) los objetivos son: Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles

Para el autor (Dominguez, 2014) son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otros programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

#### **2.2.4.2 Importancia de la Gestión Administrativa**

(EOI, 2014) Menciona: En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos. Esta realidad necesita de respuestas empresariales

adecuadas que posibiliten la supervivencia de las empresas, y la logística trata de responder a las necesidades de este nuevo entorno.

(García S, 2000). Analiza que la gestión administrativa es aquella parte del proceso de dirección que se encarga del mantenimiento de las relaciones entre los diversos grupos que componen la organización y que asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que éstos a su vez trabajen de forma eficiente.

Para (Gallardo, E, 2010) La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década

## **2.2.5 Funciones y Actividades en la Gestión de los Recursos Humanos**

### **2.2.5.1 Planificación de los Recursos Humanos.**

La planificación de los recursos humanos trata de determinar por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal, y por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades.

### **2.2.5.2 El Análisis de Puestos de Trabajo.**

Mediante el análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer tanto su contenido (que hace, como se hace y por qué se hace) como los requerimientos más importantes para su correcta ejecución. Este proceso de gestión está directamente relacionado con el reclutamiento, selección, formación, carteras, valoración de puestos y retribución.

### **2.2.5.3 Cobertura de las Necesidades de Recursos Humanos de la Organización.**

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo (candidatos), seleccionar los candidatos más adecuados y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. Estas actividades de dotación de personal caen tanto para los candidatos externos (aquellos que no trabajan para la organización) como para los internos (aquellos que ya pertenecen a la organización). El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos potencialmente calificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar los empleados. Una vez conseguido los candidatos es cuando puede iniciarse el proceso de selección.

### **2.2.5.4 Aumento del potencial Humano y Desarrollo del Individuo.**

Dos áreas por las que ha aumentado el interés en el personal de las empresas en los últimos años son la formación, perfeccionamiento, gestión, planificación de la cartera profesional. Decidir diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer, con cuestiones por las que cada vez hay una mayor preocupación.

### **2.2.5.5 Evaluación de la actuación de los Empleados.**

A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la



contribución de los empleados. A partir de dicha evaluación, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales).

#### **2.2.5.6 Redistribución y Motivación de los Empleados.**

Una vez que los empleados están en el puesto de trabajo y se conoce su nivel de rendimiento es cuando puede determinarse la redistribución. La redistribución de las personas se efectúa en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento. Si bien las recompensas basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado por el trabajo, existen otras compensaciones que se ofrecen simplemente por formar parte de la organización. El sistema de retribución de las organizaciones tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en el de su retención.

#### **2.2.5.7 La Gestión de la Salud e Higiene en el Trabajo.**

Las empresas están preocupadas por la salud del empleado y su seguridad debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. Aunque el interés actual está principalmente centrado en los efectos de los accidentes laborales y enfermedades, también empieza a verse señales de interés por los factores de riesgo social y psicológico.

#### **2.2.5.8 La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.**

Las consideraciones del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas han conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por tanto. La empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

## **2.2.6 Optimización de recursos**

### **2.2.6.1 Optimización**

Según: (Martinez A. , 2015). La palabra optimización es utilizada para que una tarea se realice de forma rápida. Dicha optimización se realiza con respecto a uno o más recursos

### **2.2.6.2 Recursos**

Es todo aquello productivo, necesario para realizar una actividad por ejemplo: mano de obra, equipos y herramientas.

Entonces podemos definir como optimización de recursos como una de la mejor forma de realizar una actividad con ayuda de la utilización con el mínimo de recursos. Que tendrá como objetivo, tratar y adecuar los recursos disponibles, de forma que se asegure una correcta utilización del recurso al igual que mejorar su eficacia.

Para esto se debe tomar en cuenta una metodología como por ejemplo:

- Determinar los objetivos
- Analizar las necesidades y priorizar.
- Definir las actividades.
- Definir las herramientas a utilizar.

#### **Con el fin de que en este proceso se obtenga**

- El aumento de productividad.
- Mejorar el servicio del cliente.
- Flexibilidad para adaptar los recursos con respecto al trabajo.
- Nivelar la exigencia en las diferentes áreas de servicios.
- Reducir costos.

La optimización de los recursos tiene que ver principalmente con la eficiencia, es decir que se utilicen los recursos de la mejor manera posible, en el que se espera obtener

mayores beneficios con un mínimo de costos. Tanto la eficiencia y la eficacia son muy importante ya que están relacionadas además de que hacen énfasis en los resultados, objetivos así como la creación de los valores. Por lo tanto para optimizar recursos no deberá ser únicamente eficiente sino también eficaz.

### **2.2.6.3 Recursos a tener en cuenta**

#### **La información**

Para (Chiavenato, 2011) afirmaba que la información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos. Estos datos se encuentran disponibles para su uso inmediato y sirven para clarificar incertidumbres sobre determinados temas.

La información debe ser tratada como un recurso importante, el cual debe ser empleado como un instrumento para el proceso de mejora y la toma de decisiones, ya que nos proporciona los datos y materiales necesarios para llegar a nuestro fin. La información debe ser de primera fuente para que no desarrolle resultados equivocados o alterados.

#### **¿Cómo gestionar adecuadamente la información?**

Para gestionar adecuadamente la información se deben tener en cuenta:

- Determinar las necesidades de información de la organización.
- Identificar y acceder a las fuentes de información tanto internas como externas.
- Convertir la información en conocimiento de utilidad.
- Utilizar la información, los datos y el conocimiento para cumplir las estrategias y los objetivos.

**Recursos naturales:** Las organizaciones deben tener presente los recursos naturales ya que estos también pueden repercutir en los resultados.

**Recursos financieros:** El control de este, así como la administración deben ser gestionados por la dirección para alcanzar los objetivos que se han propuesto.

**Recursos humanos:** Los recursos humanos es uno de los recursos más importantes con las que cuentan las organizaciones, ya que de estos depende en gran parte el funcionamiento adecuado del sistema de gestión. Cabe resaltar que se debe seleccionar a aquellos que tengan una formación adecuada y que sean capaces de adaptarse a las tareas que se le asignen así como al resto de los miembros que forman parte de la organización.

Que el personal de una empresa u organización se considerado apto para realizar determinada actividad en su puesto de trabajo depende de tres factores:

- Selección adecuada para cada una de las actividades que se realicen en ella.
- Contar con la formación necesaria en las características que se realicen en ella.
- Así como que reciba la motivación suficiente para que este lo refleje en su diseño de su trabajo.

#### **2.2.6.4 Optimización de Recursos Empresariales**

Según: (Cruz, 2015) La optimización para este caso se refiere a facilitar a las empresas la mejor manera de utilizar sus recursos para conseguir lo que se quiere.

En el entorno empresarial se consideran los siguientes recursos; además de los recursos humanos se encuentran:

**Recursos Económicos.-** Es el medio que permite resolver los imprevistos que pueden presentarse en la actividad comercial o productiva.

**Recursos Financieros.-** Se refiere a la circulación del dinero, los bienes y los patrimonios y, se componen de los saldos de los bancos, el dinero de caja, los depósitos en bancos, las acciones, los bonos.

**Recursos Tecnológicos.-** Estos pueden ser tangibles (por ejemplo el hardware) e intangibles (como el software). Ayudan a desarrollar las operaciones diarias de la producción, así como de comercialización y comunicación.

**Recursos Materiales.-** Estos son los tangibles tales como el terreno, la maquinaria, las instalaciones y la materia prima.

**Optimizar en área diferentes:** Optimizar es realizar una mejor gestión de recursos en función del objetivo.

**Optimizar en administración:** La optimización está enfocada en mejorar los procesos de trabajo, aumentar el rendimiento y la productividad.

**Optimizar en economía:** La optimización en esta área se refiere al proceso mediante el cual el ser humano tiende a buscar la forma de obtener el mayor rendimiento posible empleando la mínima cantidad de recursos, o reduciendo costos.

**Optimizar en Informática:** En el ambiente de la informática y la tecnología, la optimización es el proceso en el cual se mejora la eficiencia y la rapidez con respecto al funcionamiento de un sistema informático.

**Optimizar en Matemáticas:** Es la operación en el que se establece cuál, de entre un conjunto de elementos, es el mejor disponible.

**Optimización de recursos financieros:** La optimización de los recursos se basa principalmente en lograr objetivos financieros que estén orientados a brindar seguridad económica en el momento, pero también en el futuro.

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Actividades de control gerencial:** Según: (Duque E, 2013) define a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen medios idóneos para asegurar el logro de objetivos de la entidad. Son elementos de las actividades de control gerencial, entre otros, las revisiones del desempeño, el procesamiento de información computarizada, los controles relativos a la protección y conservación de los activos, así como la división de funciones y responsabilidades.

- **Actualizar:** Para: (Dominguez, 2014) es el cálculo que permite volver a expresar las cifras históricas contenidas en los estados financieros de una entidad, o valores de moneda constante; consecuentemente actualizar es re-expresar.
- **Cargo de confianza:** Según: (Perez , JA, 2010) define que es la denominación que corresponde a un funcionario designado por autoridad competente, en aplicación de las disposiciones vigentes.
- **Clasificación de cargo:** Según: (Duque E, 2013) conceptualiza como la clasificación de cargos, es el proceso de ordenamiento de los cargos que requiere la entidad, basado en el análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su desempeño.
- **Mecanismos generales de control:** En (Corporación Universitaria Remington, 2011)se define como una disciplina necesaria para que los controles sobre aplicaciones contables y procesos de información no rutinarios funcionen eficazmente; los cuales pueden estar referidos a: estructura organizacional, políticas y procedimientos, controles presupuestales, sistemas de contabilidad e informes, controles generales del sistema de información computarizado, función de auditoría interna, integridad y competencia del personal y existencia de un código de conducta.
- **Planeamiento:** Según: (Sainz JM, 2012) mantiene que es un proceso que permite a las entidades del sector público definir sus Propósitos y elegir las Estrategias para la consecución de sus Objetivos Institucionales, así como conocer el grado de satisfacción de las necesidades de aquellos a los que ofrece sus bienes y servicios.
- **Potestad administrativa para autenticar actos propios:** Para los autores (Torán & Madroñal, 2000)es la facultad para realizar autenticaciones atribuidas a los fedatarios no afecta la potestad administrativa de las autoridades para dar fe de la autenticidad de los documentos que ellos mismos hayan emitido.
- **Recurso Público:** El autor (Duque E, 2013) menciona que es todo recurso sobre el cual el Estado ejerce directa o indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluyendo los recursos fiscales y de endeudamiento público contraídos según las leyes de la República.

- **Sistema Cerrado:** Para (Gallardo, E, 2010) se caracteriza porque no tiene capacidad de cambio por sí mismo para adaptarse a las demandas del ambiente. Es irreversible y su estado presente y final está determinado por su estado original. Son precederos por desgaste (entropía).
- **Supervisar:** Según: (Duque E, 2013) menciona que es un acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.
- **Táctica:** Según: (Torán & Madroñal, 2000) propone el siguiente concepto: Sistema especial que se emplea para disimular y hábilmente para conseguir un fin.
- **Trabajo:** Según: (Hamel & Breen, 2010) define que es la acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

Diseño de un Plan de Gestión Administrativo para la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, Periodo 2016.

## **2.5 VARIABLES**

### **2.5.1 Variable Independiente**

Diseño de un Plan de Gestión Administrativo

### **2.5.2 Variable Dependiente**

Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad que se aplicó en la presente investigación fue el enfoque mixto, el mismo se basa y se fundamenta en métodos cuantitativos y cualitativos.

**Cualitativa:** Se analiza las cualidades de ambos enfoques de investigación, cualidades que resultan valiosas y que han realizado aportaciones notables al avance de la ciencia, la combinación de ambos nos permite obtener mejores resultados en la investigación.

**Cuantitativa:** La investigación cuantitativa nos da la posibilidad de generalizar resultados y nos otorga control, réplica y comparación de las variables en estudio con otros estudios similares en cambio la investigación cualitativa proporciona profundidad en la información, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización, detalles, indagación fresca, natural, holística, flexible y experiencias únicas por su cercanía con el entorno.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de los siguientes tipos:

**Descriptivo:** El estudio descriptivo es aquel que una vez que se conoce el problema, hecho o situación, lo describe utilizando herramientas como la observación, los estudios correlacionales, de desarrollo entre otros.

**Explicativo:** Explicar lo que ocurre alrededor, para ello estudia las relaciones que dan origen al problema o situación y sus aspectos, a través del uso de la teoría.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población identificada será estudiada para el Personal que labora en la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, así como los usuarios de la empresa, siendo



direccionada la investigación para los empleados y usuarios con el fin de diagnosticar la situación actual de la entidad.

### **La Muestra:**

Por ser la población de los empleados de Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo reducida no se aplica la fórmula de la muestra por lo que se trabaja con el 100% de la Población que son 19 personas.

### **Población:**

Usuarios beneficiados por el servicio que ofrece la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo son:

Según los datos tomado de Censo de Población y Vivienda 2010, Resultados de los habitantes en el Cantón Cumandá son de **12.922 Habitantes**, la población a encuestarse son el número de usuarios de la entidad que es de **2134 Usuarios**, datos que indica la EPMAPSAC

### **Formula de la Muestra**

En donde:

N= Población o Universo 2134 personas

Z<sup>2</sup>= Margen de confianza con 1.96<sup>2</sup> que corresponde al 95% de la curva normal

p= Probabilidad de que ocurra el evento 50%

q= Probabilidad de que no ocurra el evento 50%

e<sup>2</sup>= Nivel de error 0.05<sup>2</sup>

n= Tamaño de la muestra?

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * 2134 * 0.50 * 0.50}{(0.05)^2 (2134 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 2134 * 0.25}{5.3325 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2049.4936}{6.2929} = 326 \text{ R//}$$

El número de encuestas a realizar será de 326 encuestas, aplicado a los beneficiarios del servicio que brinda la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo.

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

**Método Inductivo:** Se empleó el método inductivo para ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares.

Así, se propuso un camino que condujera desde casos individuales observados hasta el enunciado de teorías de carácter general, por lo que el conocimiento tendría una estructura de pirámide.

**Método Deductivo:** En el método deductivo se pasa de lo general a lo particular, de forma que, partiendo de unos enunciados de carácter universal, se infieren enunciados particulares, o hipotéticos-deductivo, si las premisas de partida son hipótesis contrastables.

Se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales.

### **3.4.1 Técnicas de investigación**

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

#### **Observación Directa**

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

#### **Entrevistas**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

#### **Encuestas**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

### 3.5 RESULTADOS

1.- ¿Conoce los objetivos establecidos por la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?

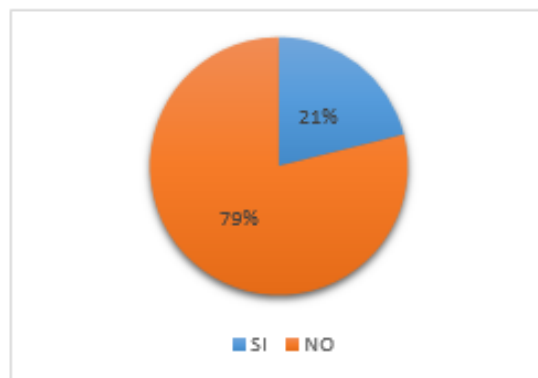
**Tabla 1:** Conocimientos de los objetivos de la EPMAPSAC

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	21%
NO	15	79%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Autora

**Gráfico 4:** Conocimientos de los objetivos de la EPMAPSAC



Fuente: Encuestas a Empleados

Elaborado por: la Autora

#### **Interpretación:**

Los empleados de la EPMAPSAC en un 79% respondieron que no conocen los objetivos de la entidad y el 21% que si conoce los objetivos de la misma.

#### **Análisis:**

Observando estos resultados se puede decir que las autoridades principales de la entidad no se comprometen con el resto de empleados en culturizar sobre los fines de la entidad de ahí los resultados tan bajos en cuanto conocimiento de objetivos generales.

2.- ¿Con que frecuencia se reúne las autoridades y empleados de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá Para analizar las falencias de la entidad?

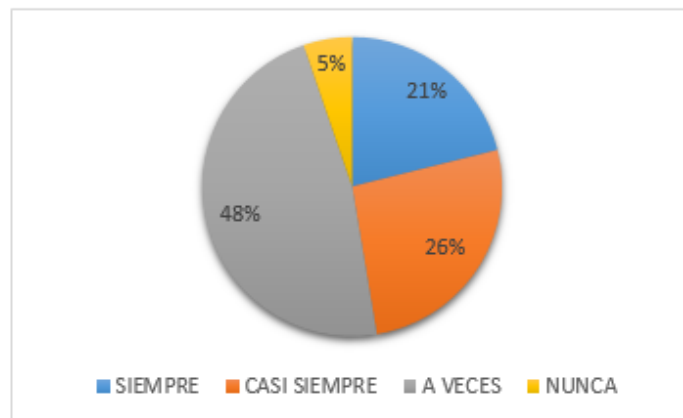
**Tabla 2:** Frecuencia de las reuniones en la EPMAPSAC

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	21%
CASI SIEMPRE	5	26%
A VECES	9	47%
NUNCA	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Autora

**Gráfico 5:** Frecuencia de las reuniones en la EPMAPSAC



Fuente: Encuestas a Empleados

Elaborado por: la Autora

**Interpretación:**

Las reuniones de las autoridades y empleados que se reúnen para tratar asuntos de falencias de la entidad son a veces 48%, casi siempre 26%, siempre 21% y 5% nunca.

**Análisis:**

Se puede decir que las autoridades no comprometen a todos los empleados para que de su opinión sobre falencias de la entidad, se debería tomara en cuenta a todos para tener un mejor conocimiento de la situación para la toma de decisiones efectiva.

3.- ¿Considera que existe una planificación para tratar el cumplimiento de la gestión que realiza la administración de Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?

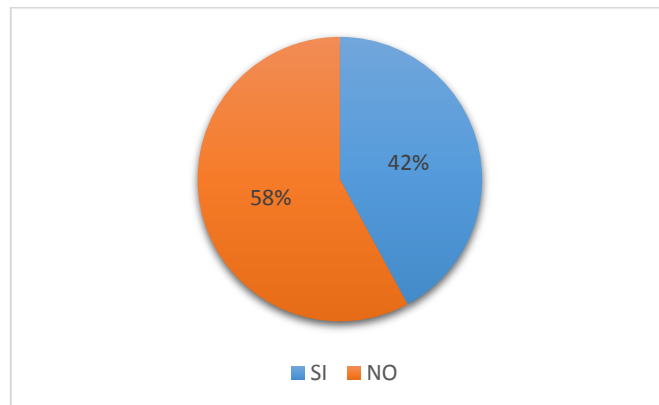
**Tabla 3:** Existencia de planificación administrativa en la EPMAPSAC

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	42%
NO	11	58%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 6:** Existencia de planificación administrativa en la EPMAPSAC



**Fuente:** Encuestas a Empleados

**Elaborado por:** la Autora

### **Interpretación:**

Los datos muestran que la entidad en asuntos de existencia de planificación administrativa tiene un porcentaje de no en un 52% y si 48%.

### **Análisis:**

Es evidente que la planificación administrativa no se comparte en la entidad para todos ya que así lo muestran los resultados, por lo cual estos resultados ayudaron a formular una mejor propuesta

4.- ¿Con que frecuencia ha participado usted en la planificación de las actividades que realiza la entidad?

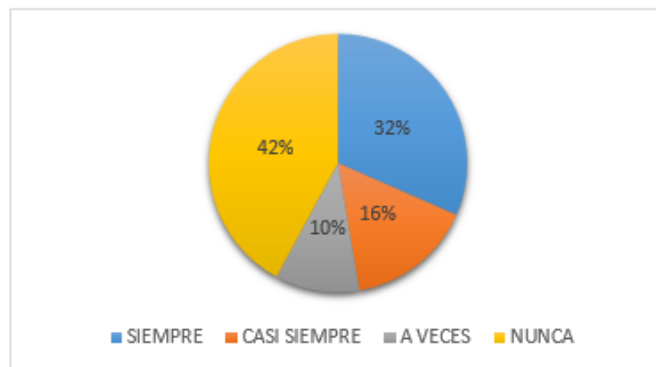
**Tabla 4:** Participación de actividades en la EPMAPSAC

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	32%
CASI SIEMPRE	3	16%
A VECES	2	11%
NUNCA	8	42%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Autora

**Gráfico 7:** Participación de actividades en la EPMAPSAC



Fuente: Encuestas a Empleados

Elaborado por: la Autora

### Interpretación:

La participación en actividades en la entidad tienen los siguientes resultados 42% dice que nunca, el 32% siempre, 16% casi siempre y a veces un 10%.

### Análisis:

Analizando estos resultados podemos observar que los resultados más altos está en que nunca participaron y siempre participaron, esto se debe que la encuesta se realizó a las autoridades y empleados entonces el alto dato de siempre se debe a que como autoridades siempre va a participar más y es evidente que al resto de empleados no toman en cuenta las opiniones.

5.- ¿Cree usted que las decisiones que se toman en la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá son las adecuadas para mitigar la falta de gestión en la administración?

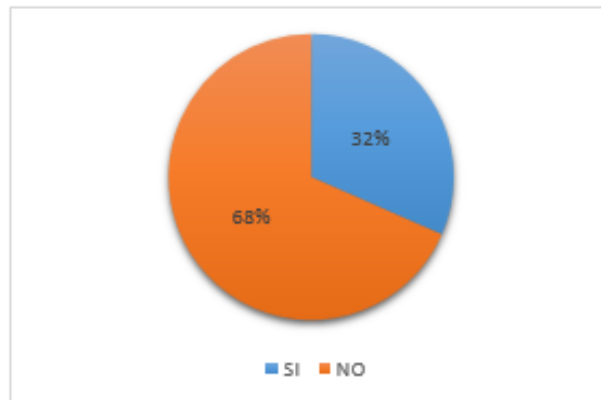
**Tabla 5:** Sobre las decisiones en la EPMAPSAC

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	32%
NO	13	68%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 8:** Sobre las decisiones en la EPMAPSAC



**Fuente:** Encuestas a Empleados

**Elaborado por:** la Autora

### **Interpretación:**

En cuanto a la adecuada toma de decisiones en la entidad responde los encuestados que no son adecuadas un 68 % y que si son adecuadas 32%

### **Análisis:**

El decir que no son adecuadas en mayoría es porque la los empleados creen que esta manejándose mal la entidad por los resultados obtenidos al final y por opiniones de los usuarios.



6.- ¿Cuenta con personal capacitado en el área administrativa que ayude en una buena planificación y ejecución de la gestión óptima?

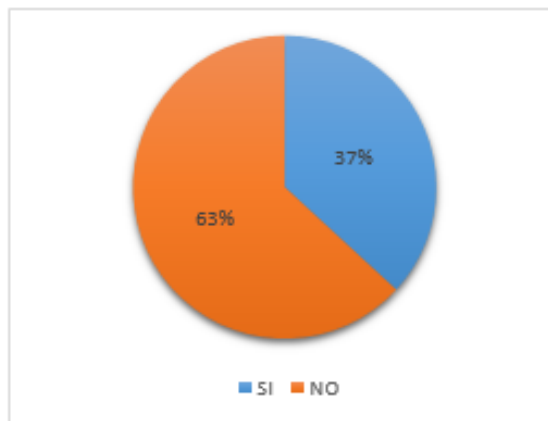
**Tabla 6:** Personal capacitado en la EPMAPSAC

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	37%
NO	12	63%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 9:** Personal capacitado en la EPMAPSAC



**Fuente:** Encuestas a Empleados

**Elaborado por:** la Autora

### **Interpretación:**

Los personales capacitados para responder a los cargos dicen no estar capacitados en un 63% y capacitados en un 37%.

### **Análisis:**

La entidad de be contratar a personal profesional para cada área con el fin de mejorar la administración y eficiencia que deba tener la empresa.

7.-Cual cree usted que es el nivel de confianza que tiene la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá en cuanto a sus servicios presentados?

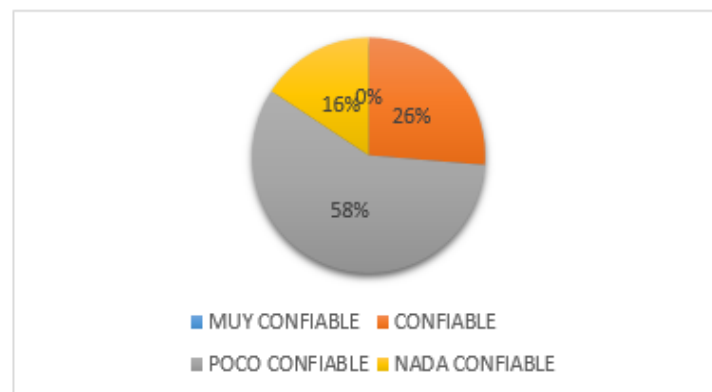
**Tabla 7:** Nivel de confianza en la EPMAPSAC

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY CONFIABLE	0	0%
CONFIABLE	5	26%
POCO CONFIABLE	11	58%
NADA CONFIABLE	3	16%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 10:** Nivel de confianza en la EPMAPSAC



**Fuente:** Encuestas a Empleados

**Elaborado por:** la Autora

### **Interpretación:**

En cuanto a la confianza del usuario para con la entidad en 58% le encuentran poco confiable, 26% confiable, nada confiable un 16% y 0% dijo confiable.

### **Análisis:**

Los usuarios de la entidad no confía en la gestión que realiza la misma ya que tiene 0% y poco confiable un 58%, lo que hay que replantar la gestión puesto que estos son datos que la autoridades y empleados resaltan, es decir saben que la empresa no es muy agradable para el usuario

8.- ¿Considera que se deba realizar un Plan de gestión administrativa la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá para mejorar su servicio?

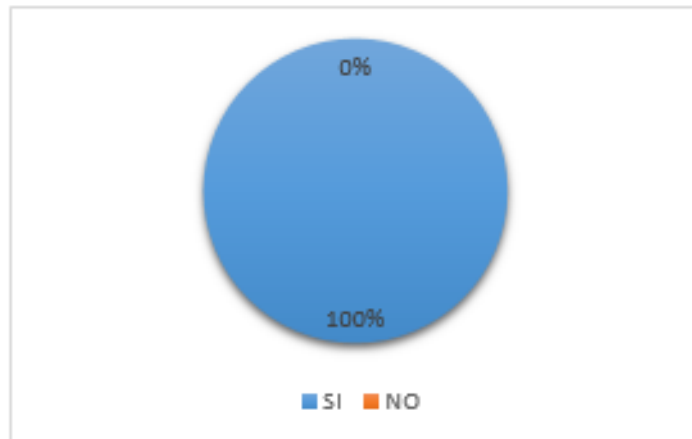
**Tabla 8:** Considera un plan de gestión administrativa en la EPMAPSAC

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 11:** Considera un plan de gestión administrativa en la EPMAPSAC



**Fuente:** Encuestas a Empleados

**Elaborado por:** la Autora

### **Interpretación:**

La consideración de realizar un plan de gestión administrativa como salida a la mejora de la entidad es de un 100%.

### **Análisis:**

Las autoridades y empleados de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, aceptan la realización de esta propuesta.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016.

#### Contenido de la propuesta

En el contenido de la propuesta se analiza primero los elementos que nos ayuden a formular y a fortalecer los elementos para realizar un análisis de la gestión administrativa y dar soluciones para un buen desarrollo de la empresa, es por eso que por medio de la herramienta FODA se ha realizado un diagnostico actual de la empresa

### 4.2 FODA DE LA EPMAPSAC

#### 4.2.1 Fortalezas:

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la EPMAPSAC

**Tabla 9:** Fortalezas

Nº	FORTALEZAS
Fortaleza 1	Empoderamiento por parte del gerente al buscar Soluciones de mejorar las condiciones actuales
Fortaleza 2	Colaboración de las autoridades gubernamentales para la mejora de la institución en cuanto alcantarillado.
Fortaleza 3	Personal capacitado en el área contable y legales
Fortaleza 4	Monopolio Local (Sin competencia)

Fuente: EPMAPSAC

Elaborado por: la Autora

Las fortalezas debemos aprovechar para poder llegar a cumplir con los objetivos establecidos.

#### 4.2.2 Debilidades:

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la organización tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la entidad.

La organización debe tomar en cuenta todas aquellas debilidades de este modo tomar acciones que permita disminuir o eliminarlas, con el fin de lograr una administración eficiente y efectiva.

**Tabla 10:** Debilidades

N°	DEBILIDADES
<b>Debilidad 1</b>	Bajo nivel de formación académica en las áreas técnicas que se desarrolla la entidad.
<b>Debilidad 2</b>	Falta de reconocimiento de rutas
<b>Debilidad 3</b>	Recursos económicos limitados.
<b>Debilidad 4</b>	Administración Empírica por parte del nivel Directivo.
<b>Debilidad 5</b>	Ausencia de indicadores de cumplimiento de las obligaciones de la entidad
<b>Debilidad 6</b>	Falta de control y demanda de cumplimiento por la comunidad
<b>Debilidad 7</b>	Sistemas informáticos deficientes
<b>Debilidad 8</b>	Falta de planes de publicidad
<b>Debilidad 9</b>	Falta de cultura organizacional
<b>Debilidad 10</b>	Ausencia de logística adecuada
<b>Debilidad 11</b>	Mala imagen institucional
<b>Debilidad 12</b>	Falta de higiene y seguridad industrial

Fuente: EPMAPSAC

Elaborado por: la Autora

### 4.2.3 Oportunidades:

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

**Tabla 11:** Oportunidades

N°	OPORTUNIDADES
Oportunidad 1	Control de leyes gubernamentales
Oportunidad 2	Desarrollo de la Tecnología.
Oportunidad 3	Prestamos financieros para mejorar el alcantarillado
Oportunidad 4	Compromiso y capacitaciones para mejorar la entidad
Oportunidad 5	Disponibilidad de vertientes de agua
Oportunidad 6	Crecimiento poblacional
Oportunidad 7	Agua cruda no necesita mucho tratamiento

Fuente: EPMAPSAC

Elaborado por: la Autora

La entidad debe tener presente las oportunidades que tiene establecido ya que éstas deben ser aprovechadas para así llegar a cumplir con las metas y objetivos establecidos.

### 4.2.4 Amenazas:

Las amenazas son situaciones negativas, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder resolver.

**Tabla 12:** Amenazas

N°	AMENAZAS
Amenaza 1	Desconfianza de la comunidad
Amenaza 2	Crisis Economía.
Amenaza 3	Injerencia política
Amenaza 4	Sistema de conducción y redes en mal estado
Amenaza 5	Instalaciones y acometidas clandestinas
Amenaza 6	Cultura de pago deficiente
Amenaza 7	Fala de ciertos materiales en el mercado local para cumplir de forma inmediata con las diferentes reparaciones.
Amenaza 8	Micro medidores en mal estado

Fuente: EPMAPSAC

Elaborado por: la Autora

La entidad debe eliminar las amenazas para el progreso y desarrollo de la organización en lo cual las socias y socios se sientan comprometidos con la organización.

### Análisis Estratégico

Una vez realizado el Análisis FODA se procede a elaborar el Análisis Estratégico, que fundamentalmente se basa en construir las estrategias corporativas.

Este análisis consiste en conseguir y generar estrategias alternativas realizables, alineando factores internos y externos claves, utilizando la matriz FODA ya elaborada. Las estrategias se las obtienen mediante las interacciones de cada una de las fortalezas y debilidades con cada una de las oportunidades y amenazas (FO, FA Y DO, DA).

A continuación se elaboró la Matriz FODA y se colocó las diferentes combinaciones de estrategias que se puede dar:

### 4.3 Matriz de Relación FODA

**Tabla 13:** Matriz de Relación FODA

FODA		FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
			<p><b>F1.</b> Empoderamiento por parte del gerente al buscar Soluciones de mejorar las condiciones actuales.</p> <p><b>F2.</b> Colaboración de las autoridades gubernamentales para la mejora de la institución en cuanto alcantarillado.</p> <p><b>F3.</b> Personal capacitado en el área contable y legal.</p> <p><b>F4.</b> Monopolio Local (es la única empresa en la localidad).</p>
OPORTUNIDADES- O	<p><b>O1.</b> Control de leyes gubernamentales</p> <p><b>O2.</b> Apoyo gubernamental</p> <p><b>O3.</b> Prestamos financieros para mejorar el alcantarillado</p> <p><b>O4.</b> Compromiso y capacitaciones para la mejorar de la entidad.</p> <p><b>O5.</b> Disponibilidad de vertientes de agua</p> <p><b>O6.</b> Crecimiento poblacional</p> <p><b>O7.</b> Agua cruda no necesita mucho tratamiento</p>	<p><b>F2, O2:</b> Aprovechar el apoyo por parte del gobierno y encaminarse a las leyes y reglamentos dispuestos con el fin de mejorar la administración y servicio a la comunidad.</p> <p><b>F3, O4:</b> contar con personal capacitado y realizar empoderamiento en los empleados y comunidad.</p> <p><b>F 4, O6:</b> el crecimiento poblaciones y de las rutas que necesitan ser rehabilitadas.</p>	<p><b>D4, O4:</b> por medio del compromiso adquirido buscar gestionar los indicadores más relevantes que demande estudio para mejorar el servicio.</p> <p><b>D3, O3:</b> la entidad tiene recursos limitados pero hay predisposición de prestamos</p> <p><b>O6, D2, D6:</b> no tiene planificación de rutas de servicio y del crecimiento poblacional</p>



<b>AMENAZAS- A</b>	<p><b>A1.</b> Desconfianza de la comunidad</p> <p><b>A2.</b> Crisis Economía.</p> <p><b>A3.</b> Injerencia política.</p> <p><b>A4.</b> Sistema de conducción y redes en mal estado.</p> <p><b>A5.</b> Instalaciones y acometidas clandestinas.</p> <p><b>A6.</b> Cultura de pago deficiente.</p> <p><b>A7.</b> Falta de ciertos materiales en el mercado local para cumplir de forma inmediata con las diferentes reparaciones.</p> <p><b>A8.</b> Micromedidores en mal estado.</p>	<p><b>F3: A2:</b> Utilizar una administración adecuada para la organización.</p>	<p><b>D2, A3:</b> realizar herramientas de gestión administrativa para llegar a las mejoras que demanda la falta de eficiencia en la entidad.</p> <p><b>D3, D10, A5:</b> sistemas de conducción en mal estado ausencia de logística para solucionar los problemas y no cuenta con indicadores de evaluación de gestión.</p> <p><b>D3, A9:</b> la falta de recursos hace que los micros medidores se encuentren en mal estado y no pueda ser sustituidos por nuevos.</p> <p><b>D11, A1:</b> tiene mala imagen institucional por la falta de confianza en los servicios que prestan.</p>
--------------------	---	--	--

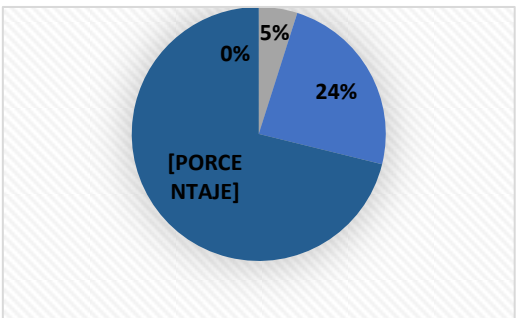
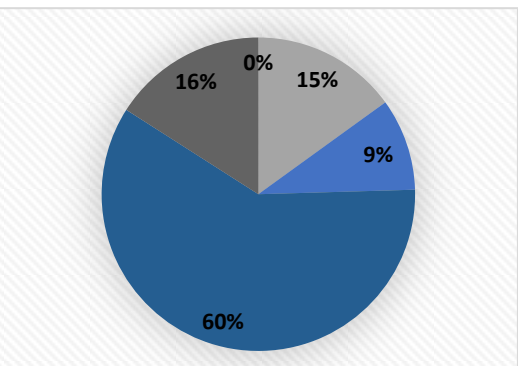
**Fuente:** EPMAPSAC

**Elaborado por:** la Autora

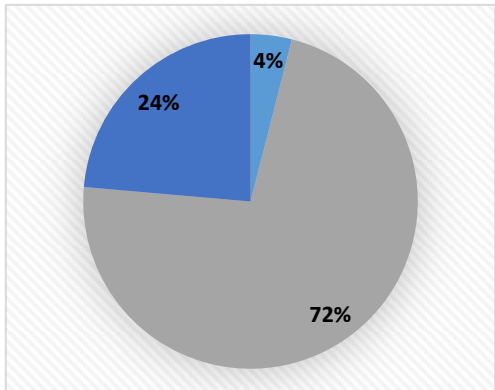
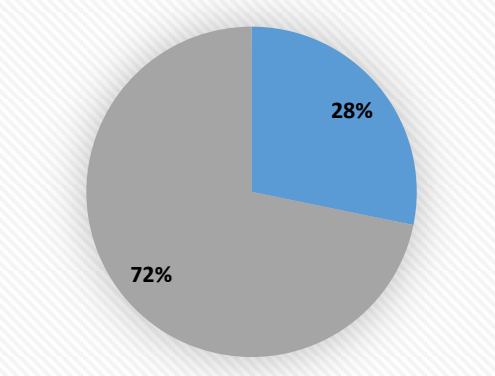
#### 4.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

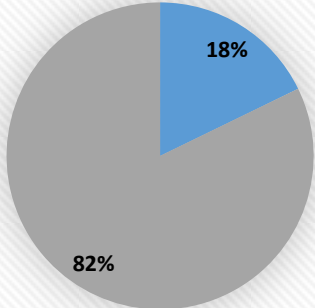
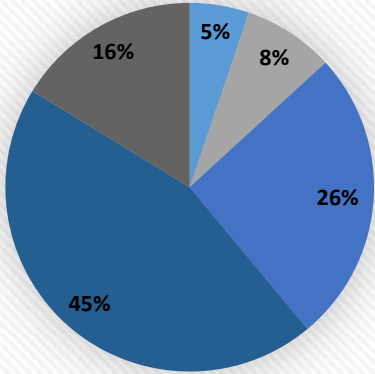
Los resultados que se presenta en el siguiente cuadro son realizados a la muestra de la población antes mencionada, con el fin de conocer la situación actual del servicio prestado al cliente por la EPMAPSAC y por medio de estos se pretende hacer un diagnóstico y buscar posibles soluciones para mitigar las falencias.

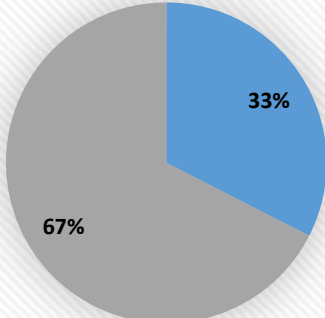
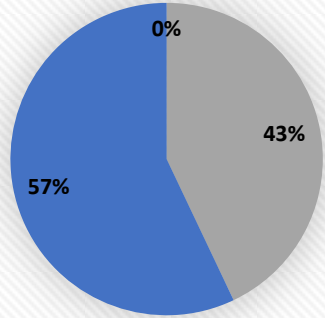
**Tabla 14:** Encuesta a usuarios de la EPMAPSAC

PREGUNTA	FRECUENCIAS			INTERPRETACIÓN GRÁFICA	ANÁLISIS
1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para ser atendido por las ventanillas de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?	<b>OPCIÓN</b>	<b>FREC.</b>	<b>PORC. %</b>		Se puede observar que la opinión de usuarios en cuanto al tiempo de atención de la entidad es un porcentaje alto en comparación a las otras alternativas que se presentan, es decir se presenta una inconformidad en cuanto al tiempo de espera.
	Me atendieron de forma inmediata	0	0%		
	Unos tres minutos aproximadamente	16	5%		
	Entre tres y cinco minutos	78	24%		
	<b>Más de cinco minutos</b>	<b>232</b>	<b>71%</b>		
	<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>		
2. ¿La actitud del personal de ventanilla de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, hacia usted en el momento atendido como la calificaría?	<b>OPCIÓN</b>	<b>FREC.</b>	<b>PORC. %</b>		La actitud del personal de la entidad presenta una respuesta con mayor porcentaje como regular, lo que se debería tomar en cuenta este punto para aumentar la confianza del usuarios por medio de un buen trato e información adecuada que satisfaga las expectativas y necesidades del usuario, para lo cual se debería capacitar al personal en cuanto a la atención a la usuario.
	Excelente	0	0%		
	Muy bueno	49	15%		
	Bueno	31	10%		
	<b>Regular</b>	<b>194</b>	<b>60%</b>		
	Malo	52	16%		
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>			

<p>3. ¿Ha recibido orientación por parte del personal de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, en base a sus requerimientos?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>OPCIÓN</th> <th>FREC.</th> <th>PORC. %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>175</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>96</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>No lo he requerido</td> <td>55</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>326</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	OPCIÓN	FREC.	PORC. %	Si	175	54%	No	96	29%	No lo he requerido	55	17%	<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>		<p>Los usuarios dicen que si han recibido atención personal, pero es importante tomar en cuenta los resultados de la anterior pregunta en lo que se evidencia la falta de calidad de la atención.</p>						
OPCIÓN	FREC.	PORC. %																						
Si	175	54%																						
No	96	29%																						
No lo he requerido	55	17%																						
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>																						
<p>4. ¿Qué calificación daría al desempeño del personal técnico de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>OPCIÓN</th> <th>FREC.</th> <th>PORC. %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>13</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>58</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td><b>Regular</b></td> <td><b>169</b></td> <td><b>52%</b></td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>86</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>326</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	OPCIÓN	FREC.	PORC. %	Excelente	0	0%	Muy bueno	13	4%	Bueno	58	18%	<b>Regular</b>	<b>169</b>	<b>52%</b>	Malo	86	26%	<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>		<p>Observamos que los resultados se repiten en la opción regulara esta vez en cuanto al desempeño del personal de la entidad, es evidente que falta un direccionamiento estratégico en el cual se conozca las obligaciones del personal así como capacitación adecuada.</p>
OPCIÓN	FREC.	PORC. %																						
Excelente	0	0%																						
Muy bueno	13	4%																						
Bueno	58	18%																						
<b>Regular</b>	<b>169</b>	<b>52%</b>																						
Malo	86	26%																						
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>																						

<p>5. ¿Se siente satisfecho con el servicio brindado por la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>OPCIÓN</th> <th>FREC.</th> <th>PORC. %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>13</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td><b>A veces</b></td> <td><b>236</b></td> <td><b>72%</b></td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>77</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>326</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	OPCIÓN	FREC.	PORC. %	Siempre	13	4%	<b>A veces</b>	<b>236</b>	<b>72%</b>	Nunca	77	24%	<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>		<p>La satisfacción del usuario por los servicios que presta la entidad es bajo nivel de confianza, puede deberse a las múltiples faltas de servicio de agua potable en algunos sectores.</p>
OPCIÓN	FREC.	PORC. %																
Siempre	13	4%																
<b>A veces</b>	<b>236</b>	<b>72%</b>																
Nunca	77	24%																
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>																
<p>6. ¿Ha obtenido respuesta alguna a las inquietudes que usted necesita conocer por parte de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>OPCIÓN</th> <th>FREC.</th> <th>PORC. %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>92</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td><b>No</b></td> <td><b>234</b></td> <td><b>72%</b></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>326</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	OPCIÓN	FREC.	PORC. %	Si	92	28%	<b>No</b>	<b>234</b>	<b>72%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>		<p>La falta de capacitación del personal es notoria al obtener respuesta negativa por parte de los usuarios, por lo que es necesario que el personal tenga el grado de preparación para estar en el cargo.</p>			
OPCIÓN	FREC.	PORC. %																
Si	92	28%																
<b>No</b>	<b>234</b>	<b>72%</b>																
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>																

<p>7. ¿Los reclamos realizados por usted o su empresa son solucionados en el menor tiempo?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>OPCIÓN</th> <th>FREC.</th> <th>PORC. %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>58</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td><b>No</b></td> <td><b>268</b></td> <td><b>82%</b></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>326</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	OPCIÓN	FREC.	PORC. %	Si	58	18%	<b>No</b>	<b>268</b>	<b>82%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>		<p>Los usuarios dicen que cuando se realizan falencias en los servicios que presta la entidad no son solucionados de forma eficiente y eficaz, esto puede deberse a la falta de capacitación del personal y a su vez a la falta de planificación y organización en los planes de trabajo anual de la empresa.</p>									
OPCIÓN	FREC.	PORC. %																						
Si	58	18%																						
<b>No</b>	<b>268</b>	<b>82%</b>																						
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>																						
<p>8. ¿La atención prestada por el operador (a) fue: ?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>OPCIÓN</th> <th>FREC.</th> <th>PORC. %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>17</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>26</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>84</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td><b>Regular</b></td> <td><b>146</b></td> <td><b>45%</b></td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>53</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>326</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	OPCIÓN	FREC.	PORC. %	Excelente	17	5%	Muy bueno	26	8%	Bueno	84	26%	<b>Regular</b>	<b>146</b>	<b>45%</b>	Malo	53	16%	<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>		<p>Al momento que el usuario utiliza el operador el servicio en la intención es regular.</p>
OPCIÓN	FREC.	PORC. %																						
Excelente	17	5%																						
Muy bueno	26	8%																						
Bueno	84	26%																						
<b>Regular</b>	<b>146</b>	<b>45%</b>																						
Malo	53	16%																						
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>																						

<p>9. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio recibido mediante llamada telefónica?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>OPCIÓN</th> <th>FREC.</th> <th>PORC. %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bueno</td> <td>106</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td><b>Malo</b></td> <td><b>220</b></td> <td><b>67%</b></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>326</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	OPCIÓN	FREC.	PORC. %	Bueno	106	33%	<b>Malo</b>	<b>220</b>	<b>67%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>		<p>Se puede observar que la opinión de los usuarios no es positiva por medio de las llamadas telefónicas, debido a la falta de información del personal.</p>			
OPCIÓN	FREC.	PORC. %																
Bueno	106	33%																
<b>Malo</b>	<b>220</b>	<b>67%</b>																
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>																
<p>10. ¿Los servicios con los que cuenta la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, en la actualidad son satisfactorios y de calidad?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>OPCIÓN</th> <th>FREC.</th> <th>PORC. %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>140</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td><b>Nunca</b></td> <td><b>186</b></td> <td><b>57%</b></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>326</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	OPCIÓN	FREC.	PORC. %	Siempre	0	0%	A veces	140	43%	<b>Nunca</b>	<b>186</b>	<b>57%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>		<p>A la empresa presentan un nivel muy alto desconfianza en cuanto a los servicios ante los usuarios, por lo que es necesario realizar un direccionamiento estratégico, el conocer las funciones y capacidades que deben tener el personal para formar parte de la entidad.</p>
OPCIÓN	FREC.	PORC. %																
Siempre	0	0%																
A veces	140	43%																
<b>Nunca</b>	<b>186</b>	<b>57%</b>																
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>																

Fuente: EPMAPSAC

Elaborado por: la Autora

**Resumen:** El análisis, muestra que la empresa en opinión de los usuarios no cuenta con una buena imagen corporativa, esto se debe a que la empresa tiene deficiencias en cuanto al servicio técnico del producto que ofrece, es notorio también la falta de personal capacitado en el trato al usuarios, se desconoce información por lo tanto el usuario se molesta al no tener respuesta coherentes y positiv

**Servicio:** La EPMAPSAC presta su servicios en la mayoría de los sectores que pertenecen al cantón Cumanda, pero en los últimos tiempos la confianza en el servicio ha bajado en el pensamiento de los usuarios, esto debido a la falta de una administración capacitada, sin embargo en la actualidad existe compromiso por una buen agestión administrativa. Sobre el servicio que presta La EPMAPSAC

Está legalmente investida con la facultad de establecer políticas sectoriales, Las municipalidades del país son las responsables de la entrega de los servicios en los cascos urbanos municipales, ya sea directamente o a través de empresas municipales autónomas.

Los servicios básicos son:

1. Captación, tratamiento y distribución de agua potable.
  - a. Asegurar la disponibilidad de agua potable para el Cantón Cumanda
  - b. Verificar la calidad del agua potable
2. Planificación, construcción y mantenimiento de las redes de saneamiento.

#### **4.5 DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016.**

##### **4.5.1 Generalidades**

La propuesta de un Plan de Gestión Administrativo facilitará a la empresa en el incremento de la rentabilidad por medio de la recuperación de la confianza de los usuarios al prestar buen servicio y mejoras en un proceso administrativos y de servicio de la empresa.

Un Plan de Gestión Administrativo permite tener una visión de la empresa, por tener una aplicación de los elementos de la gestión administrativa, es decir; la planeación, organización, ejecución y el control así como también políticas, estrategias, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión de los recursos

humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros; orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional

La aplicación del Plan de Gestión Administrativo tiene el propósito de contribuir a incrementar la excelencia operativa o liderazgo en costos es la estrategia que le permite a la EPMAPSAC proveer a sus servicios a la comunidad, buscando eficiencia en costos, calidad y disponibilidad; potenciando como su fortaleza a la productividad, sin descuidar la calidad o el cumplimiento de los requisitos legales y técnicos.

Así como también establecerá prácticas de gobierno corporativo empresarial, alineado con las políticas públicas empresariales de la empresa. La gestión de la Empresa considera la responsabilidad social empresarial con la comunidad, contemplado entre otros aspectos, la implementación de una política tarifaria justa para las personas que no pueden cubrir los costos del servicio; así como la responsabilidad con el medio ambiente, expresada en el tratamiento de aguas servidas, la gestión de quebradas y laderas, el manejo y conservación de las cuencas hidrográficas y fuentes de agua, la disminución de las pérdidas y consumos excesivos, la mitigación de impactos ambientales, entre otros.

#### **4.5.2 Objetivo de la propuesta**

##### **4.5.2.1 Objetivo General**

Implementar un Plan de Gestión Administrativo que permitirá el crecimiento competitivo en la cobertura de los servicios que brinda la EPMAPSAC

##### **4.5.2.2 Objetivos Específicos**

- Dar a conocer los aspectos generales que contiene un Plan de Gestión Administrativa, que permita desarrollar eficazmente las áreas funcionales de la EPMAPSAC.
- Dotar a la EPMAPSAC herramientas como: políticas, objetivos y acciones concretas para la simplificación de procesos administrativos que les genere un crecimiento económico y una optimización de sus recursos.



- Mejorar la calidad de los servicios en la EPMAPSAC, con la aplicación de un Plan de Gestión Administrativa.

#### **4.5.3 Alcance de la propuesta**

Se pretende crear una gestión integral que comprenda el aprendizaje de los elementos que integran la gestión administrativa, es decir, la planeación, organización, ejecución y el control. Así como también la gestión del conocimiento, valores empresariales, cultura organizacional que abarque diferentes áreas funcionales de la empresa, con el fin de lograr una ventaja competitiva con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos de competitividad y cobertura de los servicios y confianza ante los usuarios de la empresa.

#### **4.5.4 Importancia y beneficios de la propuesta**

El Plan de Gestión Administrativo permitirá que la EPMAPSAC puedan mejorar la calidad de los servicios que brindan a sus usuarios, dicho plan permitirá incrementar la competitividad logrando mayores beneficios económicos, sociales, como empresariales, y a la vez acaparando mayor estabilidad y confianza ante los usuarios, ya que dicha propuesta presenta diversas políticas que al implementarlas logrará una mejor gestión administrativa.

#### **4.5.5 Sociales**

El plan de gestión administrativo ayudará a generar riqueza económica para la entidad y en la parte social el cumplir sobre todo el derecho de los usuarios a recibir un servicio de calidad en el agua. Una empresa sana financieramente garantizará fuentes de trabajo estable y cumplir con la función social que le establece la constitución en el Ecuador. En la Empresa es necesario manejar políticas tarifarias que permitan el buen desempeño empresarial con equidad social, contemplado esquemas de subsidios focalizados a fin de que sean beneficiarios de éstos las personas más vulnerables y su otorgamiento a quienes realmente los necesitan, así como otros mecanismos para disminuir la dependencia de las transferencias que se realizan a través de la Entidad.

Las acciones señaladas buscan construir una empresa auto sostenible y eficiente, considerando aspectos financieros, sociales y ambientales, que aporten a la solidez empresarial, bajo un esquema incluyente con responsabilidad social y ambiental, fortaleciendo el concepto de gestión pública sustentable dentro de un marco dinámico y moderno, con un esquema regulatorio orientado a la satisfacción ciudadana.

#### **4.5.6 Económicos**

El planteamiento regulatorio deberá conceptualizar la prestación de servicios y la regulación de los mismos, asegurando la calidad de los servicios brindados e impulsando el establecimiento del sistema regulatorio de servicios públicos domiciliarios en el Cantón. Entre las competencias de la Agencia de Regulación y Control contempladas en el Art. 23 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, usos y aprovechamiento del Agua, se contempla “Regular y controlar la gestión técnica de todos aquellos servicios públicos básicos vinculados con el agua”<sup>1</sup> y para el cálculo de tarifas se indica en el Art. 139, que las tarifas de estos servicios serán fijadas por los prestadores públicos o comunitarios, sobre la base de las Regulaciones de la Autoridad Única del Agua

#### **4.5.7 Empresariales**

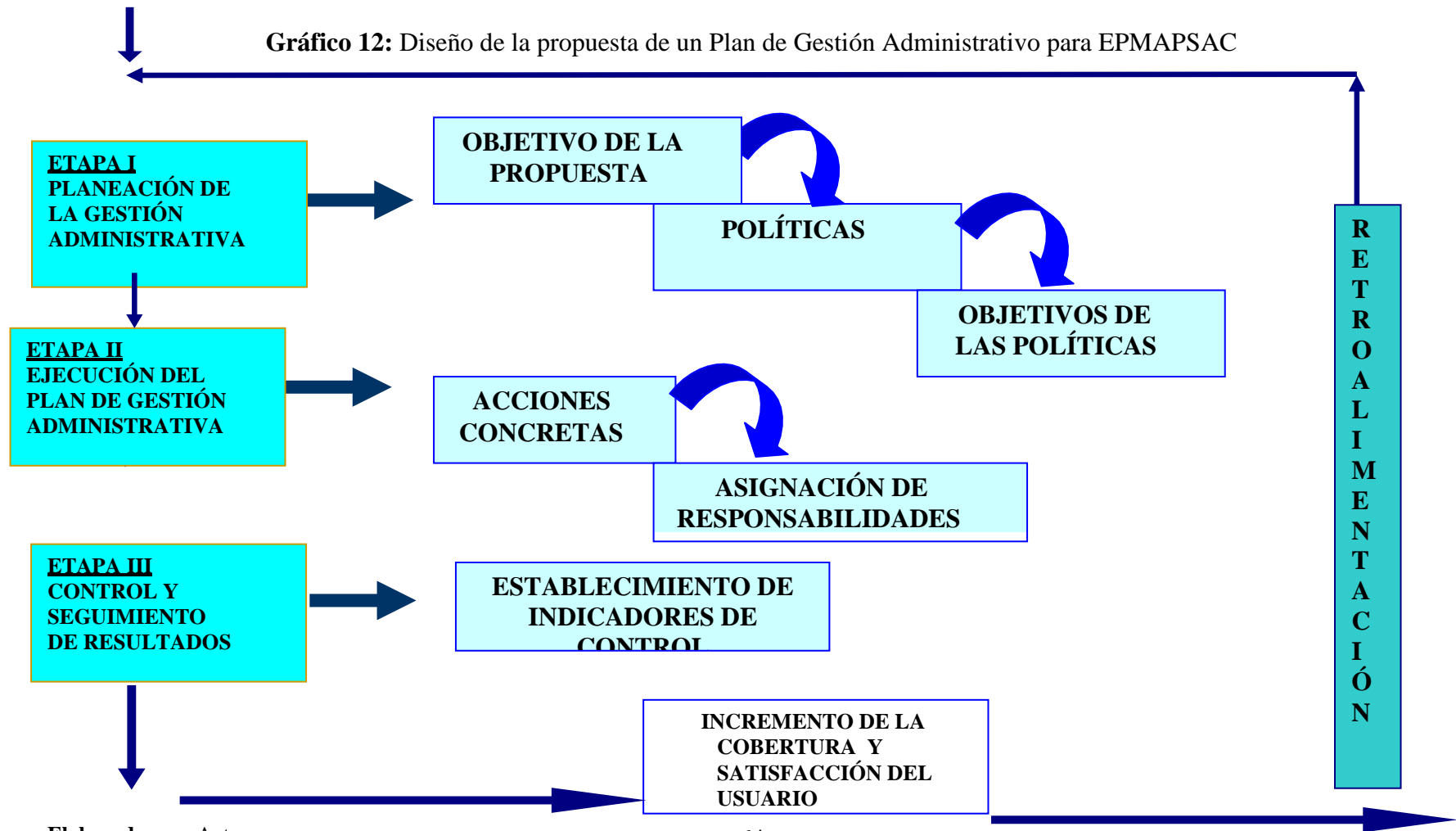
Los beneficios empresariales que se obtendrá con la ejecución del Plan es que, este permitirá mejorar la calidad del servicio, puede ser aplicado en todas las áreas funcionales de la empresa, introducir un Plan de Gestión Administrativo proporcionará estrategias que contribuirán al incremento de la competitividad. Relacionando aspectos sectoriales y empresariales, buscar una integración tecnológica que soporte adecuadamente los procesos empresariales, transferencia de conocimiento, sistematización de experiencias, capacitación y formación del personal empresarial en busca de la superación personal; y, una gestión moderna tomando como uno de sus pilares básicos el conocimiento y la tecnología. A demás se puede considerar los temas concernientes a estrategias de expansión y crecimiento hacia nuevas áreas de acción, otros servicios domiciliarios y conexos y nuevas líneas de negocio en los que podría incursionar la EPMAPSAC

#### **4.5.8 Usuarios**

La propuesta permitirá que la EPMAPSAC proporcione calidad en los servicios que brindan a sus usuarios al: Obtener diferentes alternativas en los servicios diversificados, obtención de servicios con personal calificado y mantener satisfacción del usuario por servicios adquiridos y enfatizando la universalización de los servicios de agua potable, saneamiento (alcantarillado, descontaminación y tratamiento de aguas servidas) y control de inundaciones, sumados a parámetros como continuidad, calidad físico química y bacteriológica, entre otros. Establecimiento de una cultura de servicio al cliente, formalizando un verdadero sistema centralizado de atención, en el cual se ingresen y tramiten todos los requerimientos recibidos, buscando la consecución de acuerdos de servicios y parámetros de calidad.

**4.6 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016.**

**Gráfico 12: Diseño de la propuesta de un Plan de Gestión Administrativo para EPMAPSAC**



Elaborado por: Autora

## 4.7 DESARROLLO DE LAS ETAPAS

### 4.7.1 Etapa I: Planeación de la Gestión Administrativa

Objetivo de la Etapa: Proponer al Gerente de la EPMAPSAC, políticas y acciones concretas aplicadas a cada área funcional de la empresa, que conduzcan al incremento de la competitividad.

#### 4.7.1.1 Objetivo general del Plan de Gestión Administrativo

Otorgar herramientas que permitan incrementar la competitividad y satisfacción del usuario de la EPMAPSAC, a través de la aplicación y desarrollo de cada una de las etapas que conforman el Plan de Gestión Administrativo.

#### 4.7.1.2 Políticas

##### AREA ADMINISTRATIVA

POLÍTICA	OBJETIVO
Mantener una sesión mensual de trabajo de cada unidad, debidamente documentada, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.	Que todas las áreas funcionales de la empresa estén enfocadas a lograr los objetivos de la empresa.

POLÍTICA	OBJETIVO
Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del recurso humano mediante acciones sistemáticas de formación.	Que todo el personal de la empresa esté capacitado para desarrollar con eficiencia todas sus actividades.

POLÍTICA	OBJETIVO
<p>Fomentar un buen ambiente laboral dentro de la empresa.</p> <p>Presentar propuesta de reforma al Orgánico Estructural EPMAPSAC (Manual de funciones)</p>	<p>a) Lograr la motivación, las buenas relaciones interpersonales y la identificación del personal hacia la empresa que permita alcanzar los objetivos propuestos.</p> <p>b) Lograr que la empresa cuente con un organigrama estructural de acuerdo a sus necesidades y al personal que se encuentra</p>

#### AREA FINANCIERA

POLÍTICA	OBJETIVO
<p>Gestionar los recursos financieros a través de las entidades financieras Gubernamentales</p>	<p>Obtener recursos financieros para la adquisición de nuevos equipos y mejor tecnología, que permitan incrementar la satisfacción del usuario.</p>

POLÍTICA	OBJETIVO
<p>Adquisición de nuevas maquinarias y Equipo caminero.</p>	<p>Que la EPMAPSAC sean capaz de abastecer todo el cantón en cuanto a los servicios.</p>

POLÍTICA	OBJETIVO
<p>Administrar de forma eficiente los recursos institucionales.</p> <p>Implementar sistemas de control y procesamiento oportuno</p>	<p>a) Ejecutar lo presupuestado 2016</p> <p>b) Tener la información financiera para toma de decisiones</p> <p>c) Observar leyes y normas vinculados al tema contable</p> <p>d) Verificar a diario las transacciones realizadas por caja</p> <p>e) Asegurar a la empresa en caso de desfalcos o daño provocado a la misma</p>

### AREA COMERCIAL

POLÍTICA	OBJETIVO
<p>Alianzas de publicidad con entidades públicas para el posicionamiento en la totalidad del servicio</p>	<p>Incrementar la publicidad en la otorgación de un servicio eficiente, eficaz</p>

POLÍTICA	OBJETIVO
<p>Consolidación de la cartera de usuarios.</p> <p>Brindar información a los usuarios de los servicios que presta la institución</p>	<p>a) Mantener y aumentar la satisfacción de los usuarios en la utilización de los servicios brindados</p> <p>b) El usuario deberá conocer los requisitos necesarios para adquirir los servicios que ofrece la EPMAPSAC.</p>

## AREA TÉCNICA

POLÍTICA	OBJETIVO
<p>Instalar nuevas acometidas domiciliarias de agua potable</p>	<p>c) Adquirir de materiales para nuevas acometidas de agua potable Legalización de acometidas clandestinas El usuario deberá conocer los requisitos necesarios para adquirir los servicios que ofrece la EPMAPSAC.</p> <p>d) Alquilar o adquirir de maquinaria para la excavación para instalar nuevas guías de agua potable</p> <p>e) Entregar de prendas de protección para el trabajo diario de agua potable</p>

POLÍTICA	OBJETIVO
<p>Realizar el mantenimiento adecuado a las redes de distribución de agua potable</p>	<p>f) Realizar inspecciones permanentes a las redes de distribución Atender el pedido del usuario al detectar el daño en la red</p> <p>g) Ejecutar el mantenimiento de filtros en la planta de tratamiento de la EPMAPSAC</p> <p>h) Realizar cambios de Red Agua Potable de la antigua a la nueva</p> <p>i) Realizar reparaciones de la red principal de alcantarillado y pozos colapsadas o obstruidas</p>



POLÍTICA	OBJETIVO
<p>Instalar nuevas acometidas domiciliarias de alcantarillado sanitario</p>	<p><b>j)</b> Adquirir de materiales para nuevas acometidas de alcantarillado sanitario</p> <p><b>k)</b> Alquiler de maquinaria para la excavación para instalar nuevas guías de alcantarillado sanitario</p> <p><b>l)</b> Adquisición de materiales para reparación de redes principales de alcantarillados y pozos Realizar inspecciones permanentes a las redes principales y pozos de alcantarillado para dar solución inmediata Atender en ventanilla el pedido del usuario al detectar que la tubería se encuentra colapsada</p>

#### 4.7.2 Etapa II: Ejecución del Plan Gestión Administrativa

**4.7.2.1 Objetivo de la Etapa:** Asignar las actividades a desarrollar en cada una de las áreas funcionales de la empresa, cada gerente será responsable de su ejecución a través de las personas a su cargo.

#### 4.7.2.2 Acciones concretas a realizar y asignación de responsabilidades

**RESPONSABLE: GERENTE ADMINISTRATIVO**

ACCIÓN CONCRETA	ACTIVIDADES
<p>Que cada gerencia mantenga un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="748 488 1388 795"><b>a)</b> Reuniones con el encargado de cada una de las áreas funcionales con que cuenta la empresa para determinar conjuntamente cuáles son las necesidades percibidas para el siguiente año tomando en cuenta el incremento de las metas.</li><li data-bbox="748 835 1388 981"><b>b)</b> Adquirir un programa digital que permita llevar un control estricto de cada movimiento de la empresa.</li><li data-bbox="748 1021 1388 1438"><b>c)</b> Implementar un Sistema que permita tener un control de la entrada y salida de los servicios, para así llevar el registro de la hora y el día en que fue brindado el servicio. Este sistema ayudará también a tener un control sobre las zonas donde se debe realizar operaciones de servicios inmediatos y otros que pueden esperar. Para mantener la planificación del</li></ul>

ACCIÓN CONCRETA	ACTIVIDADES
Creación gradual de nuevas áreas funcionales para hacer más eficiente la gestión. Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Establecer Planes de Manejo Ambiental en las cuencas abastecedoras en la ciudad; con especial atención en los predios de las haciendas que existen en el Cantón.</li> <li>b) Implementar una cultura de seguridad y salud ocupacional</li> <li>c) Contar con medidas proactivas que aseguran sostenibilidad</li> </ul>

ACCIÓN CONCRETA	ACTIVIDADES
Capacitaciones constantes a todo el personal de la empresa.	a) Impartir capacitación al personal de la EPMAPSAC sobre atención al cliente, haciéndoles conciencia de que el cliente es la persona más importante para la empresa y hacer que se sienta satisfecho con el servicio que recibe.

**RESPONSABLE: GERENTE FINANCIERO**

ACCIÓN CONCRETA	ACTIVIDADES
Buscar mecanismos para acceder a créditos, para el financiamiento y crecimiento de la competitividad proyectada, revisando la necesidad actual de los recursos tecnológicos.	a) Búsqueda de préstamos bancarios con plazos convenientes y accesibles.

ACCIÓN CONCRETA	ACTIVIDADES
Control estricto de todas las cuentas por cobrar, con el objetivo de tener mayor liquidez financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a)</b> Para el cobro oportuno, llevar un registro adecuado y computarizado de las fechas de vencimiento del servicio y conocer los cortes del servicio</li> <li><b>b)</b> Mantener al día los registros y controles de las cuentas pendientes.</li> <li><b>c)</b> Los plazos de crédito otorgados al cliente no pueden sobrepasar lo planificado así como la reapertura del servicio</li> <li><b>d)</b> Auditoria constante al departamento de cobros. Esto ayudará a que el departamento de cobros mantenga</li> </ul>

ACCIÓN CONCRETA	ACTIVIDADES
Elaboración de un presupuesto general que permita tener un control de todos los movimientos financieros de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a)</b> Estimar el presupuesto para cada área de la empresa, en base a estadísticas de años anteriores y las metas establecidas para el año venidero.</li> <li><b>b)</b> Aprovisionar una partida para gastos eventuales e imprevistos que pudieran ocurrir durante el ejercicio.</li> <li><b>c)</b> Revisión periódica de los gastos y egresos realizados, comparándolos con el presupuesto asignado para cada área.</li> </ul>

**RESPONSABLE: GERENTE COMERCIAL**

ACCIÓN CONCRETA	ACTIVIDADES
Incremento de la publicidad de la empresa, sin que afecte negativamente sus rubros	<p><b>a)</b> Compartir los costos de publicidad con las empresas de la misma línea o los gobiernos autónomos del cantón</p> <p><b>b)</b> Crear una página Web que permita que todos los usuarios un espacio donde tengan acceso a la información acerca de la empresa y sus generalidades.</p> <p><b>c)</b> Mejorar el Slogan que identifique que cree compromiso con la sociedad sobre todo aceptabilidad.</p>

**RESPONSABLE: TÉCNICO**

ACCIÓN CONCRETA	ACTIVIDADES
Realizar informes técnicos del servicio que presta la empresa.  Comunicar las falencias más urgentes en instalaciones y reparaciones que se ameriten	<p><b>d)</b> Solicitar la adquisición de materiales necesarios para las nuevas acometidas de agua potable</p> <p><b>e)</b> Mantener un inventario de materiales y uniformes necesarios para los técnicos en cuanto a seguridad ocupacional se refiere.</p> <p><b>f)</b> Mantener control de las maquinarias y materiales necesarios para la realización del trabajo técnico y control de rutas a intervenir en el servicio de la comunidad.</p>

### 4.7.3 Etapa III. Control y Seguimiento de Resultados

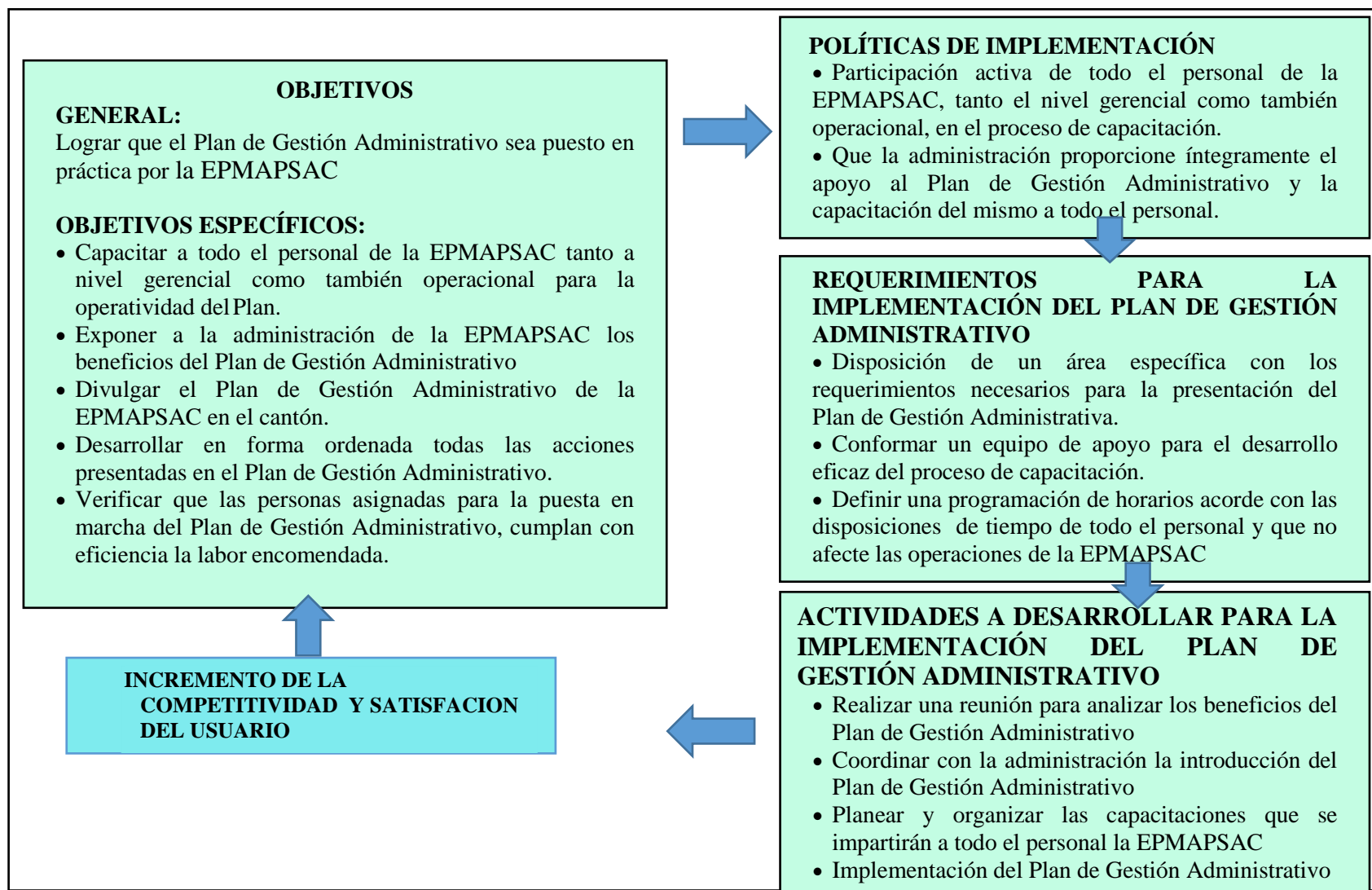
Se propone que la EPMAPSAC, cuente con un programa de control y seguimiento que le permita medir y analizar la situación actual en la que se encuentra, comparándolos con las metas establecidas. Esto ayudará a determinar el ritmo que la empresa está siguiendo, si debe acelerar o disminuir en las actividades que está realizando.

**4.7.3.1 Objetivo:** Que el Gerente o Propietario, conozca si las metas se están logrando o qué se necesita para encaminar todos los recursos al logro de las mismas.

#### 4.7.3.2 Establecimiento de Indicadores de Control

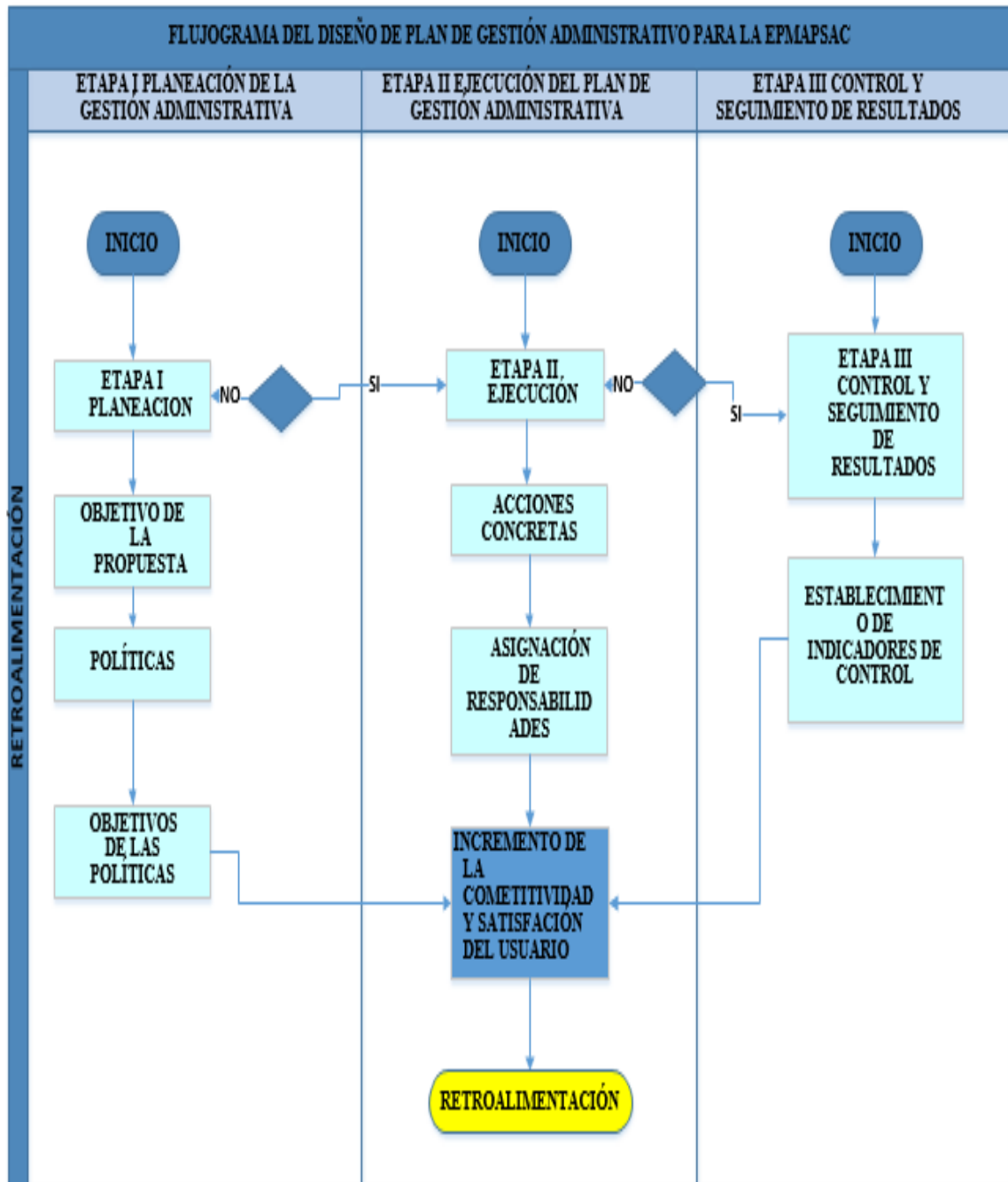
INDICADOR DE CONTROL	DEPARTAMENTO	ACCIÓN
Presupuesto	Gerencia General	Revisión de los gastos realizados, comparándolos con el presupuesto asignado.
Estadísticas	Área Servicios y comercial	Control estadístico de los servicios brindados realizados, en base a la meta establecida.
Reporte de Cuentas por Cobrar	Cobros	Control de recuperación de la cartera
Registro de servicios operativos.	Mantenimiento técnico	Revisiones programadas de los servicios
Reporte de llamadas	Servicio al Cliente	Llamadas a los usuarios, posteriormente al servicio realizado, con el fin de indagar en la satisfacción del servicio recibido.
Buzón de Sugerencias	Servicio al Cliente	Elaborar un formato donde el cliente pueda sugerir o presentar alguna queja referente al servicio recibido.
Informe de gestión sobre el buzón de sugerencias	Servicio al Cliente	Soluciones presentadas a las quejas recibidas.
Evaluaciones	Todos los departamentos	Evaluaciones periódicas a todo el personal de la empresa, para verificar el desarrollo de sus funciones.

**4.7.3.3 Incremento de la cobertura y satisfacción del servicio del usuario en la Empresa pública de agua potable, alcantarillado y saneamiento del cantón Cumanda**



#### 4.7.4 Flujograma de la Propuesta

Gráfico 13: Flujograma de la Propuesta



Elaborado por: Autora

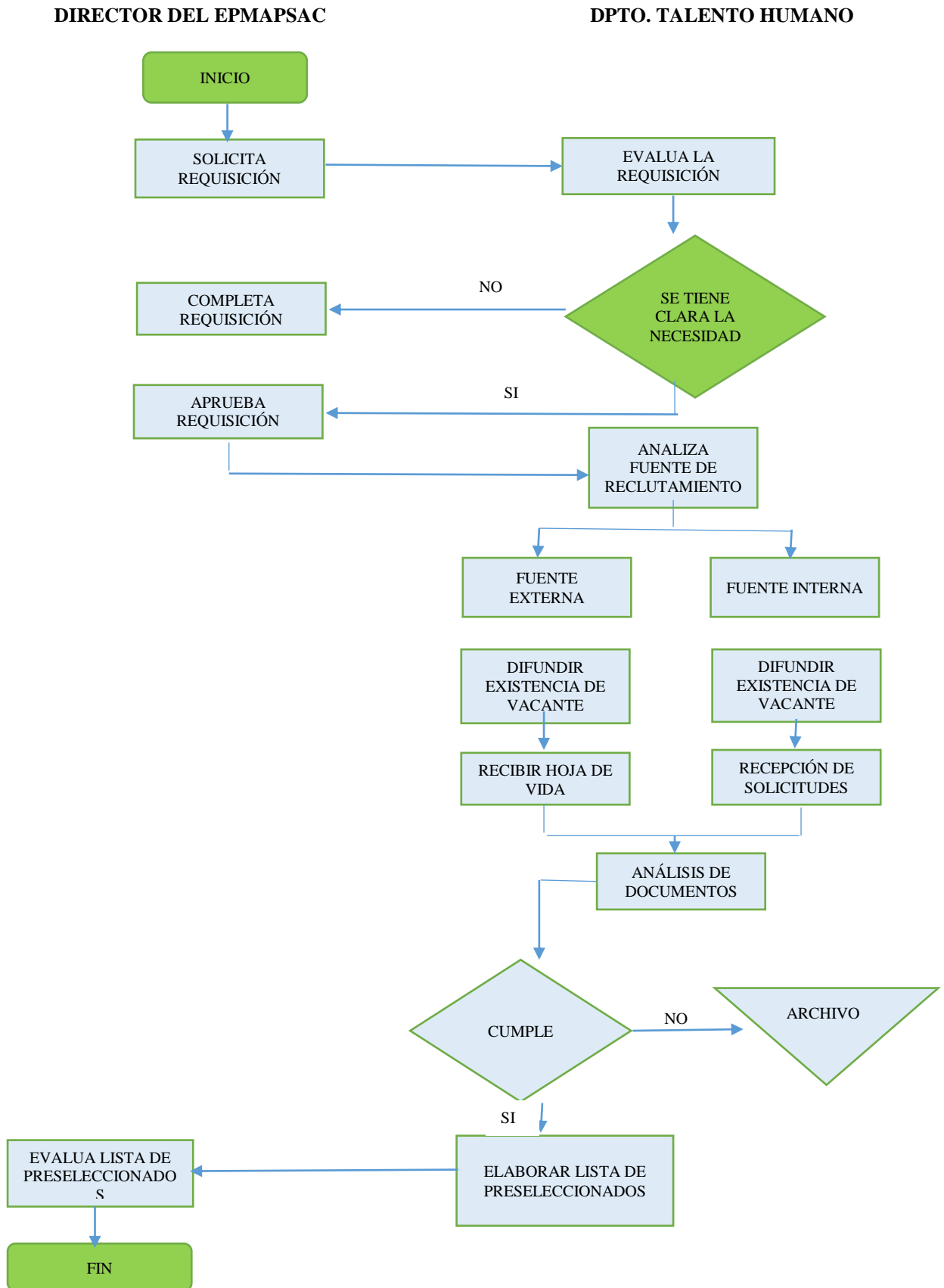


## **Proceso de reclutamiento como estrategias en el servicio al usuario de la EPMAPSAC**

A continuación se presenta un flujograma del proceso de reclutamiento en el que se da a conocer los pasos que la subsecretaria debe seguir, con la finalidad de no saltarse ningún paso y cumplir con todo lo que está determinado como norma, para reclutar un personal que cumpla con las características del puesto, exigencias del mismo y también con la descripción y análisis del puesto.

Está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo a la vez que las autoridades estén claras en los procesos a seguir y las actividades que se den cumplimiento al momento de la necesidad de contratación de un personal, ya que en vista de las diversas inconformidades de la comunidad al recibir un servicio inadecuado por parte de los empleados de la empresa evidenciando claramente las incompetencias acarreadas por la falta de confianza en los servicios de la comunidad, por eso se presenta el flujograma del reclutamiento.

## FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO EPMAPSAC



## CONCLUSIONES

- La gestión de las autoridades de turno de la EPMAPSAC es muy débil y no apuesta a la adaptación de nuevos sistemas que evalúen la estabilidad, y servicio de la entidad, así como la falta de conocimiento y capacidades para resolver problemas urgentes.
- En el desarrollo de las actividades de la EPMAPSAC se visualiza la usencia de planificación, esta problemática genera malestar en la comunidad, evidenciándose un generalizado desinterés por parte de los pobladores en participar de reuniones programadas por la entidad para mitigar las falencias en agua potable y alcantarillado, justificándose la escasa participación ciudadana en la desconfianza que ha generado las autoridades de la entidad a la solución de las necesidades generales.
- No existe un sistema adecuado que evalué las actividades administrativas, financieras y operativas de la entidad, para que pueda conocer de dónde partir a la solución inmediatas de las falencias, a la vez que la contratación de empleados no cuenta con un adecuado inclusión en cuanto a profesionalismo, conocimientos y experiencia.

## **RECOMENDACIONES**

- Para que la gestión se proyecte más al desarrollo y a datación al cambio, se confía ampliar los sistemas de apoyo operacionales en base a la construcción de confianza como primer paso para mejor el interés de participación de la comunidad.
- En la actualidad resulta transcendental promover en los administradores la necesidad de disponer a las autoridades que participen en las acciones y necesidades de la población, y sobre todo incrementar la confianza por medio de la efectiva mitigación de la necesidad.
- Se recomienda un buen uso de las herramientas para lleva a cabo el cumplimiento adecuado y eficiente para que permita elevar el nivel de confianza hacia los principales representantes de la entidad, mejorando el clima organizacional, y credibilidad hacia la empresa.


## BILIOGRAFÍA

- Caldas, M., Carrión , R., & Heras, A. (2014). Empresa e iniciativa emprendedora. EDITEX.
- Casalinis, J. (2014). <http://es.slideshare.net>. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jannecasalins/el-origen-evolucion-y-precursores-de-la>
- CGE. (2011). Direccion de investigcon técnica , normativa y desarrollo administrativo . Quito: Acuerdo 047-CG.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos.”El Capital Humano de las Organizaciones. México: 9ª ed. McGraw-Hill.
- Corporación Universitaria Remington. (2011). Administración por liderazgo. Corporación Universitaria Remington.
- Cruz, A. (2015). Indicadores Administrativos (2º Edición ed.). Mexico: Ecoe Editores.
- Definición. (2014). <http://definicion.mx/gestion-empresarial/>. Obtenido de <http://definicion.mx/gestion-empresarial/>
- Dominguez, E. (2014). Gestión administrativa del proceso comercial. Logroño: Editorial Tutor Formación.
- Duque E. (2013). Fundamentos de administración. Universidad Nacional de Colombia.
- EOI. (2014). Master Executive en Direccion de Empresas Tecnológicas Industriales. Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/17/importancia-de-la-gestion-de-recursos-humanos-en-la-empresa-actual/>
- Gallardo, E. (2010). Fundamentos de la administración. Departamento de Economía y Organizacion de Empresas.
- García S. (2000). La gestión de recursos humanos de la empresa. Universidad de Alcalá de Henares.
- Hamel, G., & Breen, B. (2010). El futuro de la administración. Grupo editorial norma.
- INEC. (03 de 10 de 2010).
- Marketing Publishing Cente. (2010). Plan de negocios. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Martinez. (2014). Animistración de las empresa Publicas (5º Edición ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Martinez M. (2013). La gestión empresarial. Madrid: Díaz y Santos. Obtenido de Díaz de Santos

- Martinez, A. (2015). *Indicadores Administrativos* (5° Edición ed.). Chile: Ecoe Editores.
- Merli G. (2000). *La gestión eficaz*. Madrid: Diaz de Santos.
- MPYMES. (2014). <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/mercapim/3.pdf>.  
Obtenido de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/mercapim/3.pdf>
- Perez , JA. (2010). *Gestión de calidad empresarial*. Madrid: ESIC.
- Ramón F. (2013). Obtenido de <http://es.slideshare.net/RamonFierro/11-conceptos-de-administracin>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: 5ta.
- Sainz JM. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.
- Torán, F., & Madroñal, J. (2000). *Gestión administrativa del personal*. Madrid: Centro de publicaciones Secretaria General Técnica.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta para autoridades y empleados.

 <p><b>ESPOCH</b> ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO</p>
<p><b>Instrucciones:</b></p> <p>Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, marcando con una X las preguntas que se presentan a continuación.</p> <p><b>DATOS INFORMATIVOS:</b> Género: Procedencia: Nivel de educación: Actividad:</p> <hr/>
<p><b>1.-</b> ¿Conoce los objetivos establecidos por la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?.</p> <p>a) Si <input type="checkbox"/></p> <p>b) No <input type="checkbox"/></p> <p><b>2.-</b> ¿Con que frecuencia se reúne las autoridades y empleados de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá Para analizar las falencias de la entidad?</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p><b>3.-</b> ¿Considera que existe una planificación para tratar para el cumplimiento de la gestión que realiza la administración de Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?</p> <p>a) Si <input type="checkbox"/></p> <p>b) No <input type="checkbox"/></p>

4.- ¿Con que frecuencia ha participado usted en la planificación de las actividades que realiza la entidad?

a) Siempre

b) Casi Siempre

c) A veces

d) Nunca

5.- ¿Cree usted que las decisiones que se toman en la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá son las adecuadas para mitigar la falta de gestión en la administración?

a) Si

b) No

6.- ¿Cuenta con personal capacitado en el área administrativa que ayude en una buena planificación y ejecución de la gestión optima?

a) Si

b) No

7.-Cual es el nivel de confianza que tiene la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá en cuanto a sus servicios presentados?

a) Muy confiable

b) Confiable

c) Poco confiable

d) Nada confiable

8.- ¿Considera que se deba realizar un Plan de gestión administrativa la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá para mejorar su servicio?

a) Si  b) No

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***



## Anexo 2: Encuesta para usuarios

### Instrucciones:

Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, marcando con una X las preguntas que se presentan a continuación.

### DATOS INFORMATIVOS:

Género:

Procedencia:

Nivel de educación:

Actividad:

---

**1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para ser atendido por las ventanillas de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?**

Me atendieron de forma inmediata	
Unos tres minutos aproximadamente	
Entre tres y cinco minutos	
Más de cinco minutos	

**2. ¿La actitud del personal de ventanilla de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, hacia usted en el momento atendido como la calificaría?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

**3. ¿Ha recibido orientación por parte del personal de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, en base a sus requerimientos?**

Si	
No	
No lo he requerido	

**4. ¿Qué calificación daría al desempeño del personal técnico de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

**5. ¿Se siente satisfecho con el servicio brindado por la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?**

Siempre	
A veces	
Nunca	

**6. ¿Ha obtenido respuesta alguna a las inquietudes que usted necesita conocer por parte de la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá?**

Si	
No	

**7. ¿Los reclamos realizados por usted o su empresa son solucionados en el menor tiempo?**

Si	
No	

**8. ¿La atención prestada por el operador (a) fue: ?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

**9. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio recibido mediante llamada telefónica?**

Servicio de Calidad	
No se ajusta a sus necesidades	

**10. ¿Los servicios con los que cuenta la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Cantón Cumandá, en la actualidad son satisfactorios y de calidad?**

Siempre	
A veces	
Nunca	

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

### **Anexo 3: Acta de Constitución de la empresa**

ACTA # 034/2005 DE SESION EXTRAORDINARIA DE CONCEJO EFECTUADA EL VIERNES 19 DE AGOSTO DE 2005.

ACTA #034/2005: En Cumandá en la Sala de Sesiones de la Municipalidad; a los diecinueve días del mes de Agosto del dos mil cinco: a las 9H35, previa Convocatoria Extraordinaria N° 034/2005 del Dr. Milton Espinoza C., Alcalde; se reúnen en Sesión los señores Concejales: Sr. Vicente Apolo, Ing. Gorky Maquisaca, Lcdo. Rolando Morales, Licda. Ana Montero, Sr. Martín Mañay, Sra. Elba Silva y Sr. Hernán Vique.- Constatado el quórum de Ley con siete Sres. Concejales; y el Procurador Síndico, Director Financiero, Director de Obras Públicas, el Sr. Alcalde instala la sesión con el siguiente orden del día; 1.- Aprobación en Primera de la Ordenanza de Constitución de la Empresa Municipal de Agua Potable y Saneamiento Básico de la ciudad de Cumandá.- Aprobado el Orden del Día se instala con el PRIMER PUNTO: APROBACIÓN EN PRIMERA DE LA ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO DE LA CIUDAD DE CUMANDÁ.- El Sr. Alcalde manifiesta que hace algún tiempo atrás con la presencia de concejales del periodo anterior de lo cual fueron parte la Lcda. Montero y el ing. Maquizaca, se firmó el convenio de Modelos de Gestión delegado para la Administración, Operación y Mantenimiento de los servicios de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Cumandá, dentro de este contexto esta la conformación de la Empresa Municipal; la Consultora de Apoyo a la Delegación de los servicios CADS Dávila – Moscoso- Sacoto- cumplió con la Primera Etapa del cual se cuenta con el informe final correspondiente; luego de ello entramos ya en la segunda Fase, para lo cual están presentes los señores de la CADS, Econ. Augusto Cárdenas y Econ. Carlos Dávila, quienes se encuentran trabajando y nos indicaran el proceso en si de forma más concreta.- Seguidamente el Econ. Augusto Cárdenas toma la palabra y acotando lo manifestado por el Sr, Alcalde indica que la primera Fase estaba a cargo de la Consultoría Dávila- Moscoso – Sacoto, y luego de concluida la misma se continúa con la Segunda Fase lo cual consiste en la implementación del Modelo de Gestión que crea la Empresa Municipal de Agua Potable y Saneamiento Básico del cantón en lo cual se deben cumplir pasos de constitución como es el conocimiento y aprobación de la Ordenanza correspondiente, en base a Modelos Aplicados en otros Municipios de

acuerdo al Programa Praguas, en forma general se basa en Modelos Aprobados y Comprobados con Éxitos.- El Econ. Carlos Dávila, manifiesta prácticamente se está continuando con los Modelos de Gestión propuestos por la CADS, del mismo tenían conocimiento los señores Concejales del periodo anterior; la base consiste en sí en la implementación de los Modelos de Gestión que crea la Empresa Municipal de Agua Potable y Saneamiento Básico con la finalidad de mejorar el sistema y el servicio a la comunidad.- El Sr. Alcalde toma la palabra e indica, el Concejo decidió formar la Empresa Municipal en base a los estudios realizados por la Consultoría Dávila-Moscoso-Sacoto en la Primera Fase, misma que es considerada en base a encuestas realizadas a la población en un 18% manifestaron que la Comunidad debería administrar el sistema de agua; el 20% una empresa Privada y el 62% el Municipio; en tal virtud el Conejo acogió y resolvió acogerse al Modelo de Gestión y que la Administración del Agua Potable del Cantón sea a través de una Empresa Municipal.- Toma la palabra el Concejal Lcdo. Morales e indica desconocer el fondo de la situación del proyecto, razón por la cual solicita contar con información más ampliada, para de esa forma analizar y conocer el proceso del Proyecto.- en tal virtud el Econ. Carlos Dávila, indica; el objetivo es crear una empresa con semi autonomía; la ordenanza se constituye en la estructura para el manejo de la Empresa Municipal.- El Econ. Augusto Cárdenas manifiesta luego de realizado el estudio, a nosotros nos corresponde analizar el mismo; en base a ello se selecciona la formación de la empresa Municipal sin embargo se pueden presentar problemas de orden operativo, exceso de pérdida de agua, mala calidad de servicio, uso deficiente del recurso del proyecto, en tal razón la Ordenanza tiende a corregir todas las anormalidades, al leer todos sus artículos nos damos cuenta que están determinadas con claridad su función.- Expresa el Sr. Alcalde de acuerdo a datos obtenidos en el año 2003, se realizó el estudio correspondiente; al momento la municipalidad por mantenimiento de agua invierte alrededor de \$ 35000 de tal forma que estamos subsidiando el servicio en un 75% en tales circunstancias se tomó la decisión de conformar la Empresa Municipal que será la encargada de la Administración Directa del sistema de Agua, para de esa manera evitar futuros problemas con los usuarios, está a consideración del Concejo la aprobación de la Ordenanza en Primera.- Seguidamente el Concejal Ing. Maquisaca mociona la aprobación en Primera de la Ordenanza de Constitución de la Empresa Municipal de Agua Potable y Saneamiento Básico de Cumandá; e indica que con la copia de la

Ordenanza que ha sido entregada a todos los concejales se harán las consultas internas correspondientes para la posterior aprobación en segunda.

El Concejal Lcdo. Morales apoya la moción del Ing. Maquisaca y solicita la presencia de los Consultores para la aprobación en segunda, quienes con conocimiento de causa nos pueden guiar en las observaciones que se puedan verter.- El Econ. Augusto Cárdenas indica que el proyecto de ordenanza no es obra de una persona sino de un equipo profesional; se ha probado su eficacia pero adecuado a las circunstancias particulares del medio; en éstas consideraciones hay las garantías necesarias de su aprobación en Primera; nos basamos en un cronograma estricto, razón por la cual solicitamos su aprobación por cuanto debemos presentar el informe respectivo; como parte del proyecto existe el plan de inversiones que debería conocerse por cuanto va a ser la base para implementación de tarifas.- Ante lo cual el Sr. Alcalde indica haber recibido hoy en la mañana el plan de inversiones y hará llegar una copia a cada uno de los señores Concejales.- Luego del análisis correspondiente y con la finalidad de mejorar la calidad del servicio de Agua Potable y Saneamiento Básico del Cantón Cumandá el Concejo por unanimidad

**RESUELVE:** Aprobar en primera la ordenanza de Constitución de la Empresa Municipal de Agua Potable y Saneamiento Básico del cantón Cumandá.- Seguidamente el Concejal Ing. Maquisaca consulta en que cantón y cuántos años está funcionando este sistema de Modelo de Gestión y cuál es el costo del metro cúbico.- A lo que el Econ. Cárdenas manifiesta que se han implementado proyectos pilotos más o menos en cuatro Municipios entre ellos Pedro Moncayo y Santa Clara y que el costo es algo reservado. El Concejal Ing. Maquisaca manifiesta una vez que se forma la empresa e independiza el servicio, cuál sería la inversión primaria que debería hacer el Banco Mundial.- Acotando a lo manifestado por el Concejal Ing. Maquisaca el Sr. Alcalde indica que la inversión que se haga en la Empresa de Agua Potable consta en los aportes del MIDUVI. La Concejal Lcda. Montero manifiesta para conocimiento de los compañeros que no son del periodo anterior se nos presentaron alternativas como es la Empresa Mixta, privada, comunitaria y se escogió la Municipal y precisamente acabamos de ratificar; El Municipio no se deslinda de responsabilidad; La Ordenanza es la parte legal para la operación de la Empresa que estamos creando, me gustaría que quede claro la responsabilidad del costo y la eficiencia porque si bien es cierto vamos a realizar una

inversión, tenemos que aunar esfuerzo para que tengan agua de buena calidad y conveniente; tenemos que garantizar, que en la práctica no suceda lo contrario de la teoría, debemos asegurar que la empresa se maneje con transparencia, nuestro compromiso es claro y en razón de ello es necesario el análisis correspondiente para que el sistema sea eficiente. En tal virtud el Econ. Cárdenas manifiesta nosotros somos los proponentes, pero ahí constan todos los parámetros, y son los ejecutivos de la empresa los que tienen que responsabilizarse de la misma. El Concejal Ing. Maquisaca manifiesta hacer un censo de todas las vertientes para proyectarnos a un futuro; por cuanto el desarrollo del Cantón es demasiado acelerado, y en las vertientes se está terminando el agua, de allí mi preocupación en Municipalizar las vertientes apropiadas.- Sin más que tratar cuando son las 10H05, se clausura la sesión firmando a continuación Alcalde y secretaria que certifica.

**DR. MILTON ESPINOZA C.**

**SRA. LILIANA SUMBA A.**

**ALCALDE**

**SECRETARIA ENC**

#### **Anexo 4: Acta de Constitución de la empresa de Sesión Extraordinarias**

ACTA # 037/2005 DE SESION EXTRAORDINARIA DE CONCEJO EFECTUADA EL MIERCOLES 07 DE SEPTIEMBRE DE 2005.-

ACTA #037/2005: En Cumandá en la Sala de Sesiones de la Municipalidad; a los siete días del mes de septiembre del dos mil cinco: a las 8H40, previa Convocatoria Extraordinaria N° 037/2005 del Dr. Milton Espinoza C., Alcalde; se reúnen en Sesión los señores Concejales: Sr. Vicente Apolo, Ing. Gorky Maquisaca, Lcdo. Rolando Morales, Licda. Ana Montero, Sr. Martín Mañay, Sra. Elba Silva y Sr. Hernán Vique.- Constatado el quórum de Ley con siete Sres. Concejales; y con la presencia del Ing. Carlos Falconí, representante de la Consultora Falconí – Dávila – Cárdenas, y el Dr. Byron Almeida Procurador Síndico, el Sr. Alcalde instala la sesión con el siguiente orden del día; 1.- Aprobación en Segunda de la Ordenanza de Constitución de la Empresa Municipal de Agua Potable y Saneamiento Básico de la ciudad de Cumandá.- Aprobado el Orden del Día se instala con el PRIMER PUNTO: APROBACIÓN EN SEGUNDA DE LA ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO DE LA CIUDAD DE CUMANDÁ.- El Sr. Alcalde manifiesta que está a consideración del Concejo el análisis correspondiente de la ordenanza para su respectiva aprobación en segunda.- Toma la palabra el Concejal Ing. Maquisaca y solicita primero analizar lo expuesto por el Ing. Falconí en la sesión del 05 de septiembre, por cuanto hay inquietudes que deben ser absueltas y posterior a ello chequear la ordenanza.- A lo que el Sr. Alcalde indica que esta sesión es justo para analizar y precisamente el Ing. Falconí se encuentra presente para absolver inquietudes.- El Concejal Ing. Maquisaca indica que de los estudios realizados por la CAD Dávila – Moscoso – Sacoto estable un monto de facturación de agua en el 2005 por \$30.383.89 y alcantarillado \$5028.82, de lo cual se ha recaudado en efectivo en agua \$9.908.07 estableciéndose una ineficiencia del 67.4%; y de alcantarillado se ha recaudado \$1539.89 con ineficiencia del 69.39%, es algo preocupante y sería necesario saber las recaudaciones del 2004 con una explicación exacta de lo recaudado en efectivo y cuanto existe en papeletas, considero necesario invitar a los funcionarios relacionados con lo que es el agua y alcantarillado para que nos indiquen que es lo que está pasando; porque creo que es casi una falla humana de Administración de equipo; esa es mi propuesta primero se invite a los funcionarios



correspondientes y nos den una explicación. A lo cual el Sr. Alcalde manifiesta sería factible solicitar la presencia del Ing. Carlos Sandoval y del Sr. Edison López, Recaudador; y con respecto a la recaudación lamentablemente la cultura de nuestro pueblo no permite que estos valores sean recaudados por cuanto no pagan y tenemos una cartera vencida; razón por la cual se está aplicando acciones con la finalidad de superar y este año ha sido bueno. El Concejal Ing. Maquisaca indica, debemos tener una idea porque parece que no se ha ajustado la tuerca, me mantengo en que se llame a los involucrados en lo referente a lo que es agua y que se nos haga un bosquejo pequeño con la información que necesitamos. El Sr. Alcalde manifiesta que en la actualidad se está poniendo mano dura por cuanto antes hemos sido muy blandos en el cobro de impuestos.- EL Concejal Ing. Maquisaca manifiesta los documentos nos hace ver que la falla es en el cobro por cuanto esa es nuestra debilidad y hay que hacer algo para mejorar, es suficiente el problema interno, como para luego afrontarlo a nivel de Empresa.- Comitante a ello la Concejal Lcda. Montero indica que otro de los problemas que según los moradores hay que considerar son las planillas por cuanto no se emiten de forma mensual sino bimensual.- El Ing. Carlos Sandoval Director Financiero y el Sr. Edison López Recaudador se hacen presentes y el Sr. Alcalde acogiendo la inquietud de los Sres. Concejales solicita un informe referente a recaudaciones correspondientes al 2004 de agua y alcantarillado, en lo referente a títulos de crédito emitidos y a lo recaudado en efectivo. En tal virtud el Ing. Sandoval manifiesta que la emisión de títulos en el año oscila entre los 28 y 30 millones de dólares, la recaudación estaría en un 7 y 8%, hemos implementado una serie de procesos y han sido un éxito en el cobro.- El Concejal Ing. Maquisaca solicita que se imprima lo correspondiente a recaudación 2004 para saber cuánto se ha emitido en títulos y cuanto se ha recaudado.- En tal virtud el Sr. Alcalde solicita se haga el informe indicado desde el 2004 hasta el primer semestre del 2005. Toma la palabra el Concejal y para poder decir que está mal manejado el plan de agua pero hay que tomar en cuenta tres aspectos fundamentales 1.- quién no quiere robar agua existe un desperdicio demasiado grande por cuanto no pagan y por ende no cuidan 3.- falta mano dura a quienes trabajan en el agua potable razones estas por las cuales se dan las falencias.- **El Sr. Alcalde indica haber aplicado mano dura y la gente por estas razones se queja del Alcalde y Concejales, en tal virtud el Ing. Falconí manifiesta, precisamente por eso la disposición hace énfasis en la Ley de Régimen Municipal la cual en su Art. 323 establece la responsabilidad que tienen los funcionarios.-**